

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza motocyklového trhu Ruska a vstup na trh s daným výrobkem značky  
JAWA.

Analysis of the russian motorcycle market and the future penetration of a  
particular JAWA brand product.

DP – PE – KEK 2010 - 45

Pavla Škorpilová

Vedoucí práce: prof. Ing. Kraft Jiří, CSc., katedra ekonomie  
Konzultant: Mgr. Kraft Jiří, JAWA Moto spol. s r.o.

Počet stran: 86 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 7. května 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. května 2010

Pavla Škorpilová

## **Anotace**

Konkurenceschopnost je jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti firmy a na motocyklovém trhu to platí dvojnásob. Jednotliví výrobci hledají nejvhodnější trhy pro své výrobky, zvažují příležitosti i rizika daného trhu a snaží se stanovit, který produkt by tamním potřebám odpovídal nejlépe. V úvodní části je tudíž věnována pozornost jednotlivým teoriím mezinárodního obchodu a konkurenceschopnosti podniku. Prostřednictvím modelů PEST, Porterových pěti konkurenčních sil, SWOT a BCG matice, byl následně analyzován současný stav konkurenčního prostředí společnosti a její pozice, kterou na českém motocyklovém trhu zaujímá. A ačkoliv má značka JAWA podle některých zdrojů nejlepší léta za sebou, právě ruský trh je jedním z těch, kde by mohla znovu dosáhnout úspěchu. Modelová řada 350, konkrétně model JAWA 350 Tramp, která je kvůli nesplněným emisním limitům v EU neprodejná, má potenciál nalézt uplatnění především ve východní části Ruska, do jejichž podmínek se univerzální a na údržbu nenáročný model hodí mnohem více než většina konkurenčních motocyklů.

## **Klíčová slova**

Konkurenceschopnost, motocyklový trh, motocykly JAWA, Rusko, užitek, výrobní efektivnost.

## **Summary**

There is no doubt, there would be no success without company competitiveness, especially on the motorcycle market. Every company is searching for the most suitable markets for their products, considering all opportunities and risks involved and try to declare, which product would suit the target market best. Therefore, the first part of the study is covering particular international business theories and the competitiveness theory of the company. Afterwards, using PEST, Porters five forces, SWOT and BCG matrix, the current stage of the competitive environment of the company and its position on the czech motorcycle market is analyzed. Although, some people claim, the brand JAWA has no future anymore, there is big opportunity on the Russian market, where JAWA could possibly succeed. The 350 model portfolio, especially model Tramp 350, which unfortunately does not fulfill the EU emission standards anymore and therefore cannot be sold in European union, has big potential to find its customers in the eastern part of Russia. Thanks to its universality and nearly maintenance-free care this model is more suitable for the demanding eastern conditions than other competing products.

## **Key Words**

Competitiveness, motorcycle market, JAWA motorcycles, Russia, utility, production efficiency.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala především svému vedoucímu diplomové práce, panu prof. Ing. Jiřímu Kraftovi, CSc., za jeho cenné rady a věcné připomínky k řešené problematice. Stejně tak chci poděkovat panu Mgr. Jiřímu Kraftovi za poskytnuté informace týkající se společnosti JAWA Moto spol. s r.o.

## Obsah

Seznam zkratk.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod .....	12
1. Teorie mezinárodního obchodu .....	14
1.1 Absolutní a komparativní výhoda.....	14
1.2 Neoklasická teorie mezinárodního obchodu .....	18
2. Konkurenceschopnost.....	21
2.1 Z makroekonomického hlediska .....	21
2.1.1 Stadia ekonomického rozvoje.....	23
2.1.2 Měření konkurenceschopnosti podle Global Competitiveness Indexu .....	25
2.1.3 Global Competitiveness Report a národní konkurenceschopnost .....	26
2.2 Konkurenceschopnost z mikroekonomického hlediska.....	28
2.2.1 Multinacionální firmy.....	28
2.2.2 Konkurenceschopnost podniku .....	31
2.2.3 Činnosti podniku .....	31
2.2.4 Strategie .....	33
2.2.5 Rozhodování kupujícího.....	35
3. Pět konkurenčních sil podle Michaela Portera .....	38
3.1 Rivalita v odvětví.....	39
3.2 Hrozba substitučních výrobků .....	40
3.2.1 Substituční křivka.....	42
3.3 Vyjednávací síla kupujících.....	43
3.4 Vyjednávací síla dodavatelů .....	43
3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	44
4. Aplikační část .....	46
4.1 Profil společnosti a situace na domácím trhu .....	48
4.1.1 Předmět podnikání.....	49
4.1.2 Produkt .....	49
4.1.3 Filosofie firmy .....	49
4.1.4 Cíle deklarované firmou pro rok 2009 .....	50
4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku pomocí metody PEST.....	51
4.2.1 Politické faktory .....	51

4.2.2	Ekonomické faktory .....	52
4.2.3	Kulturně - sociální faktory.....	53
4.2.4	Technologické faktory .....	53
4.3	Analýza konkurenčního prostředí metodou Porter's Five Forces .....	55
4.3.1	Vstup nových konkurentů do odvětví.....	55
4.3.2	Konkurenti v odvětví .....	55
4.3.3	Substituční výrobky .....	56
4.3.4	Dodavatelé .....	57
4.3.5	Kupující zákazníci .....	58
4.4	SWOT analýza .....	58
4.4.1	Vnitřní prostředí .....	59
4.4.2	Vnější prostředí .....	60
4.5	Analýza podnikového portfoila pomocí BCG matice (Boston Consulting Group) .....	62
4.6	Podnikatelské klima v Rusku.....	65
4.6.1	Ekonomický vývoj.....	66
4.6.2	Správní členění .....	68
4.6.3	Podnikání.....	70
4.6.4	Rizika.....	71
4.7	Ruský motocyklový trh.....	73
4.7.1	Současná situace .....	73
4.7.2	Konkurenční prostředí .....	75
4.8	Určení nejvhodnějšího motocyklu z řad produktů JAWA pro ruský trh .....	80
5.	Závěr .....	84
	Citace .....	87
	Použité zdroje .....	87
	Seznam příloh .....	92
Příloha A.	Modely JAWA určené pro výběr .....	I
Příloha B.	Registrace nových a ojetých motocyklů dle kubatur/let v ČR .....	II
Příloha C.	Prodeje motocyklů na Ukrajině v letech 2004 - 2005 .....	III

## Seznam zkratek

ACEM	Association des Constructeurs Européens de Motocycles Asociace evropských výrobců motocyklů
B2B	Business to business – Trhy průmyslových výrobků
BCG	Boston Consulting Group
ČZM	České závody motocyklové
DK	Dokonalá konkurence
ER	Ekonomický rozvoj
FDI	Foreign Direct Investment – Přímé zahraniční investice
GCI	Global Competitiveness Index Index národní konkurenceschopnosti
HDP	Hrubý domácí produkt
K	Kapitál
L	Práce
MP	Mezní produkt
MRTS	Mezní míra technické substituce
OLI	Ownership – Localisation – Internalisation Vlastnictví – Umístění – Internalizace
PEST	Political – Economical – Socio-cultural – Technological (factors) Politické – Ekonomické – Kulturně – sociální – Technologické (faktory)
RUR	Ruský rubl
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats Silné stránky – Slabé stránky – Příležitosti – Hrozby



## Seznam tabulek

Tab. 1: Počet jednotek práce potřebných pro výrobu daného produktu u ČR a SR.....	15
Tab. 2: Poměr hnacích sil v jednotlivých fázích ekonomického rozvoje.....	26
Tab. 3: Faktory vnitřního prostředí.....	59
Tab. 4: Faktory vnějšího prostředí.....	60
Tab. 5: Matice SWOT .....	61
Tab. 6: Vývoj základních ukazatelů RF v letech 2005 - 2008 .....	67
Tab. 7: Export motocyklů vyrobených v Japonsku dle kubatur/výrobce v období leden 2009 – leden 2010 .....	77

## Seznam obrázků

Obr. 1: Ekonomiky v jednotlivých stádiích ER a jejich hnací síly.....	24
Obr. 2: Nákupní kritéria ovlivňující rozhodnutí o koupi motocyklu.....	36
Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	38
Obr. 4: Substituční křivka.....	42
Obr. 5: BCG matice produktů značky JAWA .....	62
Obr. 6: Mapa RF.....	68
Obr. 7: Prognóza vývoje ruského motocyklového trhu v letech 2008-2013 v mil.\$.....	74
Obr. 8: Největší výrobci motocyklů na globálním trhu.....	76
Obr. 9: Tržní podíl výrobců motocyklů na ruském trhu.....	79

## Úvod

Cílem většiny podniků je generovat a maximalizovat zisky. V dnešní době, kdy se však trhy stávají stále více nasycenými nejrůznějšími druhy výrobků a počet konkurentů v jednotlivých odvětvích roste, je proto stále důležitější avšak také obtížnější, si svoji pozici na trhu udržet. Právě proto se spousta podniků snaží proniknout na dosud méně obsazené trhy, ve kterých vidí velký potenciál úspěšnosti prodeje svých výrobků. Mezi tyto vyhledávané lokality v posledních letech patří především čtveřice států Brazílie, Rusko, Indie a Čína, které jsou označovány souhrnným názvem jako tzv. BRIC ekonomiky. A právě jedné z těchto zemí, Rusku, bude v této práci věnována největší pozornost. Jeho trh, který má velký růstový potenciál a jehož koupěschopná poptávka se podle odhadů bude i nadále zvyšovat, patří k jednomu z největších na světě. Toho se snaží mnoho firem využít a usilují tak o to, aby na tento trh pronikly co nejdříve, získaly tím určitý náskok a výhodu oproti konkurenci a vybudovaly si širokou a loajální zákaznickou základnu. Jednou z firem uvědomující si příležitosti, jaké tento trh nabízí, je i tradiční výrobce českých motocyklů JAWA Moto spol. s r.o. V minulosti, za dob existence někdejšího Sovětského svazu, byly právě země SSSR největším odběratelem těchto motocyklů a u tamních obyvatel se staly velmi oblíbenými. Proto je snahou firmy opět navázat na dřívější úspěch a zaujmout, dnes již poněkud náročnější ruské zákazníky, novými motocykly, které by odpovídaly jejich současným potřebám.

Problematika zabývající se výběrem a vhodností správného cílového trhu pro zahraničně-obchodní aktivity společnosti je zásadní pro budoucí úspěšnost každé zahraničně orientované firmy. Studie a závěrečné práce zabývající se tímto tématem potvrzují, že faktorů ovlivňujících takový úspěch je mnoho a určit jakým způsobem se budou tyto faktory vyvíjet a jak jim bude daná firma schopna čelit, je obtížné.

Smyslem této práce je, na základě rozboru sekundárních dat, zanalyzovat trh Ruska a jeho vhodnost jako potenciálního odbytiště motocyklů JAWA a následné stanovení nejvhodnějšího modelu, který by měl největší šanci se na tamním trhu uplatnit.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí a kapitol. První z nich popisuje zásadní a nejznámější ekonomické teorie mezinárodního obchodu a jejich vývoj v průběhu času.

Dále text rozpracovává jednu z podstat a také nejdůležitější předpoklad firemního úspěchu – konkurenceschopnost a to nejprve z národního, respektive makroekonomického hlediska. Popisuje, co je zdrojem konkurenceschopnosti zemí a podniků v jednotlivých stádiích jejich ekonomického rozvoje. Na základě hodnocení národní konkurenceschopnosti je poté poukázáno na odlišné fáze ekonomického rozvoje ČR a Ruské federace, z čehož vyplývají i odlišná očekávání a náročnost potenciálních zákazníků. Dále je pozornost věnována konkurenceschopnosti na úrovni mikroekonomické, tedy hlavním podnikovým činnostem a strategiím podniku. Zmíněny jsou i multinacionální společnosti, jejichž konkurenční výhoda spočívá především v efektivním rozvržení podnikových činností a efektivním využití zdrojů, díky čemuž jsou právě tyto typy společností jedny z nejúspěšnějších na motocyklovém trhu a představují tak velkou konkurenci a hrozbu pro motocykly JAWA. Poslední kapitola teoretické části uvádí Porterovy faktory ovlivňující konkurenční prostředí, které budou prakticky rozpracovány v další části.

V aplikační části, je představena stručná historie a činnost společnosti JAWA Moto spol. s r.o., jejíž stav a pozice je hodnocena pomocí čtyř uvedených analýz. První z nich, metoda PEST, zkoumá vnější makroekonomické prostředí, dále následovaná analýzou českého motocyklového trhu pomocí modelu Porterových pěti konkurenčních sil, v rámci něhož je provedeno názorné srovnání konkurenčních produktů s motocykly značky JAWA. Následuje SWOT analýza a BCG matice, která poukazuje na současný stav a úspěšnost prodeje motocyklů z aktuálního produktového portfolia společnosti na českém motocyklovém trhu. Poslední část práce se věnuje přímo ruskému trhu, jeho podnikatelskému klimatu a potenciálu a následně aktuálnímu stavu a předpovědím trhu s motocykly. V závěru jsou diskutována jednotlivá zjištění a výsledky práce, zhodnocení cílů, omezení a doporučení, která ze zjištěných výsledků vyplynula.

# 1. Teorie mezinárodního obchodu

V dnešní době globalizace a globalizovaného mezinárodního obchodu, kdy jednotlivé obchodní transakce probíhají rychleji a rozmanitěji než kdy předtím, se vyvíjí stále silnější konkurenční prostředí, které vyvolává velký tlak na domácí firmy a výrobce. Pro mnohé z nich je to výzva a příležitost ke vstupu na nové trhy, pro jiné hrozba, která může ovlivnit jejich budoucí existenci. Důvodů pro vstup na zahraniční trhy je hned několik. Pro některé firmy představuje největší příležitost zvýšení prodeje, získání zdrojů či výhodnějších výrobních faktorů, pro jiné diverzifikaci dodavatelských a odběratelských sítí či minimalizaci konkurenčních rizik. Především trhy malých ekonomik, jako je např. ten v České republice, jsou z velké části závislé na zahraničním obchodu a mnoho českých firem tak vstupuje na trhy jiných zemí, kde by našly odbyt pro své výrobky, jejichž růstový a prodejní potenciál přesahuje české hranice.<sup>1</sup>

## 1.1 Absolutní a komparativní výhoda

Při ohlédnutí se zpět do historie, první skupinou „ekonomů“, kteří se začali zabírat problematikou mezinárodní směny a zahraničního obchodu, byli merkantilisté v 17. a 18. století. Jejich teorie stála na tvrzení, že země a její národ bude tím bohatší, čím větší bohatství bude na svém území schraňovat. Toho mělo být docíleno především těžbou drahých kovů a aktivní obchodní bilancí, díky níž by za vyvezené zboží stát inkasoval další drahé kovy, čímž by na úkor ostatních států opět zvyšoval své národní bohatství. Tato hra s nulovým součtem, jak tento druh obchodování merkantilisté nazývali, kdy výhra jednoho hráče je vždy podmíněna prohrou hráče druhého, byla v druhé polovině 18. století nahrazena teorií absolutních výhod Adama Smitha vycházející z pracovní teorie hodnoty. Tato teorie tvrdí, že relativní cena vyráběného zboží má tendenci směřovat k relativním poměrům množství práce vynaložené na jeho výrobu a jeho uvedení na trh.

Teorie mezinárodního obchodu **Adama Smitha** byla mimo jiné založena na jednoduché myšlence, která říká, že společného blahobytu bude dosaženo jen tehdy, pokud země bude

---

<sup>1</sup> ŠIMKOVÁ, E. *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 124s. ISBN 80-7041-415-4.

produkovat takové zboží, ve kterém má absolutní výhodu v nákladech (neboli vyrábí daný produkt s nižšími jednotkovými náklady než všichni ostatní) a bude je směňovat s jinou zemí za takové zboží, v jehož výrobě má absolutní výhodu stát druhý. Specializace každé země na výrobu toho produktu, v jehož výrobě má absolutní výhodu, umožní růst celkového produktu a využití mezinárodní směny zvýší zároveň jeho spotřebu, což bude prospěšné pro obě strany.

O několik desítek let později, rozšířil Smithovy úvahy **David Ricardo** o svou teorii komparativních výhod, čímž rozvinul **klasickou teorii mezinárodního obchodu**. Podstatná změna lišící se od Smithovy teorie tkvěla v Ricardově přesvědčení, že mezinárodní směna je výhodná i tehdy, pokud daná země nemá absolutní výhodu při výrobě žádného statku. Ricardo názorně vysvětloval komparativní výhodu na numerickém příkladu pomocí dvou statků vyráběných dvěma státy. K výrobě jednotky daného statku byl zapotřebí určitý počet jednotek práce, s jejíž pomocí byl daný produkt vyroben. Komparativní výhoda byla tedy blíže definována v rozdílném počtu jednotek práce potřebných k výrobě výstupu. Pro názornost uveďme komparativní výhodu na jednoduchém smyšleném příkladu. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že na výrobu jedné jednotky produktu A, bude v ČR vynaloženo 10 jednotek práce, kdežto na Slovensku pouze 5 jednotek. Obdobně přistoupíme i k počtu jednotek práce potřebných k výrobě produktu B. Jinými slovy, Slovensko vyrábí oba statky s nižšími náklady na práci než ČR.

**Tab. 1: Počet jednotek práce potřebných pro výrobu daného produktu u ČR a SR**

	produkt A	produkt B
ČR	10	15
SR	5	10

Zdroj: vlastní (ilustrační příklad)

SR je tedy 2x produktivnější při výrobě statku A, ale pouze 1,5x produktivnější při výrobě statku B. Slovensko bude tedy vyrábět to v čem je nejvíce produktivní (tedy produkt A) a ČR to, v čem má komparativní výhodu (nejmenší komparativní nevýhodu) to znamená produkt B. Jinými slovy, země bude vyrábět ten statek, u něhož má relativně nejpříznivější poměr nákladů k nákladům druhé země.

Ricardo také tvrdil, že pokud se země budou specializovat na výrobu právě toho zboží, ve kterém mají komparativní výhodu, dojde ke zvýšení celkového výstupu a k zefektivnění výroby a tudíž i když je jeden národ méně efektivní ve výrobě určitých komodit než ten druhý, stále je možné docílit vzájemně prospěšného obchodu.<sup>2</sup> Dá se tedy říci, že volný obchod zvyšuje celosvětovou výkonnost, jelikož posouvá svět na globální hranici produkčních možností. Teorie komparativních výhod však, podle Lebiezika a kol., představuje především pro rozvojové ekonomiky pouze krátkodobý efekt. Tvrdí totiž, že jelikož komparativní výhoda těchto zemí plyne nejčastěji z nízkých nákladů na jednotku práce, přiláká pouze činnosti s nižší přidanou hodnotou a neumožní rozvíjet taková průmyslová odvětví, která jsou zárukou budoucího rozvoje ekonomiky.<sup>3</sup>

V Ricardově modelu mají různé země různé náklady při výrobě stejných statků, jelikož jsou rozdílně vybaveny výrobními faktory (zde především prací, později kapitálem). Z toho a z celé teorie komparativních nákladů vyplývá, že bariéry v podobě kvót, cel a jiných forem protekcionistických opatření, snižují celkový národní ekonomický blahobyt.<sup>4</sup> Ačkoliv i zde se mohou objevit okolnosti, za jakých lze takové protekcionistické chování ospravedlnit. Např. při ochraně nově vznikajícího průmyslu, jemuž tato opatření pomohou „dospět“ do takové míry, kdy se stane konkurenceschopným hráčem na mezinárodním trhu. Tento fakt podporuje např. v nedávné době objevená teorie dynamické komparativní výhody, podle níž může daná země maximalizovat svůj blahobyt v dlouhém období pomocí vládní podpory a politiky zaměřené na ochranu high-tech sektorů, ve kterých sice ještě sektor nedosáhl komparativní výhody, ale má určitý potenciál si jí osvojit.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> FELIPE, J.; VERNENGO, M. Demystifying the Principles of Comparative Advantage-Implication for developing countries. *Int'l Journal of Political Economy* [online]. Winter 2002/3, Vol.32, No.4, p49-75, ISSN 0891-1916 / 2004 [cit.2009-11-14]. Dostupný z WWW:<<http://web.ebscohost.com/>>

<sup>3</sup> LEBIEDZIK, M.; NEZVAL, P; MAJEROVÁ, I. *Světová ekonomika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 280s. ISBN 978-80-251-1498-8.

<sup>4</sup> FAULKNER, D.; SEGAL-HORN, S. The economics of international comparative advantage in the modern world. *European Business Journal* [online]. 2004, 1st Quarter, Vol. 16, Issue 1, p20-31, [cit.2009-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

<sup>5</sup> SUBBOTINA, T. Russia at the Crossroads - Two Roads to International Competitiveness. *Problems of economic transition* [online]., Feb2007, Vol.49, Issue 10, p63-87, [cit.2009-9-28]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/>>

Komparativní výhoda je tedy bezesporu jedním ze základních pojmů v ekonomii, který nám v mnoha ohledech pomáhá osvětlit, proč jednotlivé země obchodují právě v tom, v čem obchodují a proč je pro ně tento obchod výhodný. Samozřejmě má i tato teorie mnoho kritiků, kteří často podotýkají, že teorie komparativních výhod je věcí dávno přežitou a její platnost spadá spíše do dob, kdy ji David Ricardo přivedl na svět.<sup>6</sup> Jedním z jejích nedostatků může být fakt, že tyto původní teorie chápaly výrobní faktory povětšinou jako imobilní, předpokládaly konstantní náklady a zároveň nebyly tehdejší obchodní společnosti rozlišovány z hlediska jejich podnikové kultury, stylů řízení a druhů používaných strategií. Je proto jasné, že v dnešní době jsou tehdejší předpoklady těchto teorií příliš zjednodušující na to, aby reálně popsaly fungování mezinárodního obchodu v současnosti. Docházíme ke zjištění, že pouze klasické faktory produkce již dlouho nejsou zdrojem komparativní výhody a podle Portera musí moderní teorie mezinárodního obchodu a strategického managementu brát v potaz i další faktory, mezi něž můžeme zařadit lidský kapitál, úroveň vzdělávacích a výzkumných zařízení dané země, za neméně důležitou by mohla být považována infrastruktura atd. Faulkner např. dodává, že i kvalita života a úroveň zdravotnických služeb mohou díky vyšší motivaci a dobrému zdravotnímu stavu také významně přispívat k tvorbě komparativní výhody. Ale především, v dnešní době nejde ani tak o kvantitu a dostupnost mnohých zdrojů jako o jejich kvalitu.

Většina ekonomik vlastní alespoň nějaké reálné či potenciální zdroje komparativní výhody, které mohou být využity danými odvětvími či společnostmi, aby z nich byla generována konkurenční výhoda po určité omezené období. Žádná komparativní výhoda totiž není permanentní. Představme si např. jeden z nejčastěji používaných zdrojů komparativní výhody: náklady na práci. Jelikož právě tato položka tvoří podstatnou část celkových nákladů na produkci, lákají tyto nízké náklady investice multinacionálních společností. Postupně takovéto investice povedou k ekonomickému růstu, který bude následně tlačit na růst úrovně mezd na domácím trhu práce, což po jejich zvýšení vyvolá i zvýšení spotřebitelské poptávky. Tento trend tak, byť je přínosný pro ekonomiku a její obyvatele, pomalu povede ke ztrátě této komparativní výhody. Zdroje potenciálních výhod se v různých ekonomikách liší a mohou být krom výše zmíněných nízkých nákladů na práci

---

<sup>6</sup> DEARDORFF, A. V. How Robust is Comparative Advantage? *Review of International Economics* [online]. Nov2005, Vol. 13, Issue 5, p1004-1016, [cit.2009-11-13]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>



chápaný např. jako specifické podnebí. Pěstování vína je již historicky předurčeno v teplejších jižních evropských zemích a výrazný nárůst byl v posledních letech zaznamenán v teplejších částech Austrálie, Nového Zélandu, Jižní Ameriky a západního pobřeží USA. Podobně můžeme za zdroje komparativní výhody považovat historické stavby či kulturní dědictví daného státu, jako např. pyramidy v Egyptě, historické stavby a říční kanály v Benátkách nebo Eiffelovu věž, které podstatně ovlivňují průmysl cestovního ruchu v dané zemi.<sup>7</sup>

S tímto částečně souvisí tvrzení Felipeho a Vernenga, kteří tvrdí, že komparativní výhoda byla vytvořena historickými okolnostmi, tzn. je výsledkem kolonizace, válek, soupeření národů aj. Když se např. Anglie začala specializovat na průmyslovou textilní výrobu, bylo zapotřebí najít země, do kterých budou moci vyvážet, tzn. potenciální odbytiště. Jedním z nich se stala někdejší anglická kolonie – Indie, kterou Anglie začala zásobovat až do takové míry, že přispěla ke zničení jejich vlastní textilní průmyslové základny. Ještě na počátku 19. století totiž Indie vyvážela velké množství textilního zboží, avšak koncem tohoto století byly tři čtvrtiny textilu spotřebovaného v Indii dovezeny z Anglie.<sup>8</sup> A právě pochopení uvedených omezení této teorie a obeznámení se s jejím historickým kontextem, v rámci kterého byla vyvinuta, pomůže analyzovat její alternativy.

## 1.2 Neoklasická teorie mezinárodního obchodu

Dalším vývojovým článkem se stala neoklasická teorie mezinárodního obchodu, která na rozdíl od klasické zavrhl pracovní teorii hodnoty jako jedinou podstatu při tvorbě ceny statku a zavedla další klíčový faktor, a to kapitál. Spolu s tím byla vyvinuta **teorie alternativních nákladů**, která vysvětluje, že alternativní náklady statku X představují to množství statku Y, kterého se musí daná země vzdát, aby získala dodatečné množství

---

<sup>7</sup> FAULKNER, D.; SEGAL-HORN, S. The economics of international comparative advantage in the modern world. *European Business Journal* [online]. 2004, 1st Quarter, Vol. 16, Issue 1, p20-31, [cit.2009-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

<sup>8</sup> FELIPE, J.; VERNENGO, M. Demystifying the Principles of Comparative Advantage-Implication for developing countries. *Int'l Journal of Political Economy* [online]. Winter 2002-3, Vol.32, No.4, p49-75, ISSN 0891-1916 / 2004 [cit.2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

statku X. Tato problematika byla mimo jiné vyjádřena pomocí přímky PPF neboli hranicí produkčních možností.<sup>9</sup>

Dalšími přínosnými poznatky přispěla **Heckscher - Ohlinova teorie** vybavenosti výrobními faktory. Na modelových případech dvou zemí obchodujících se dvěma statky vyrobenými dvěma výrobními faktory v podobě práce a kapitálu, se snažili demonstrovat vlivy vyplývající z odlišné vybavenosti těmito faktory. Z jejich práce vyplývá, že při nárůstu světové ceny určité komodity se zvýší cena právě toho faktoru, na který je její výroba relativně náročnější. Zároveň došli ke zjištění, že země bude vyrábět a exportovat ten statek, k jehož výrobě je potřeba výrobní faktor, kterým je země vybavena lépe a naopak dovážet bude ten, jehož výroba je náročnější na faktor druhý, kterým země tolik neoplývá.

O empirické testování poznatků tohoto modelu se pokusil v padesátých letech 20. století W. Leontief, jeho zkoumání však vedlo k poněkud odlišnému výsledku. Leontief se snažil srovnat zahraniční obchod ve Spojených státech z hlediska výrobních faktorů. Tzv. **Leontiefův paradox** však prokázal, že ačkoliv silně kapitálově vybavené Spojené státy by měly dle teorému vyvážet kapitálově náročné produkty, naopak vyvážely spíše zboží náročné na práci. Tento paradox byl některými ekonomy později vysvětlen následovně: američtí pracovníci byli na vysoké úrovni a poměrně kvalifikovaní. Na druhé straně kvalifikovanosti předcházely vysoké investice do vzdělání, tudíž zde byl kapitál nepřímo skryt.<sup>9</sup>

Dalším ekonomickým teorémem přispěl **Wolfgang Stolper a Paul A. Samuelson**, kteří svým způsobem navázali na výše zmíněnou Heckscher - Ohlinovu teorii o exportu statku náročného na ten výrobní faktor, jehož je v ekonomice dostatek. Pokud země obchodují na mezinárodní úrovni, tak se změna cen výrobních faktorů promítne i do změn světových cen vyráběného statku. Významným a pochopitelným poznatkem byl také fakt, že vstup ekonomiky do zahraničního obchodu povede ke změně struktury domácí spotřeby. Jinými

---

<sup>9</sup> LEBIEDZIK, M.; NEZVAL, P.; MAJEROVÁ, I. *Světová ekonomika*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 280s. ISBN 978-80-251-1498-8.

slovy domácí důchod bude vynakládán jak na produkty vyráběné v domácí ekonomice tak na výrobky dovážené ze zahraničí.

Konečně se standartní teorií zahraničního obchodu přišel **Paul R. Krugman**, držitel Nobelovy ceny za ekonomii a častý kritik Porterovy teorie konkurenceschopnosti. Pracoval s předpoklady stejných spotřebitelských preferencí a tudíž stejné relativní poptávky, avšak nabídku zemí považoval za odlišnou. To proto, že každá země vlastní jednotlivé výrobní faktory v různém poměru, množství a kvalitě. Krugman tedy přišel se závěrem, že mezinárodní obchod zhoršuje či zlepšuje směnné relace v dané ekonomice. Neboli zahraniční obchod způsobí zvýšení ceny daného statku v domácí ekonomice a její snížení v ekonomice zahraniční a naopak.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LEBIEDZIK, M.; NEZVAL, P.; MAJEROVÁ, I. *Světová ekonomika*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 280s. ISBN 978-80-251-1498-8.

## 2. Konkurenceschopnost

### 2.1 Z makroekonomického hlediska

Na jedné straně existuje jakýsi obecný předpoklad, že konkurenceschopná firma je taková, která vlastní nebo oplývá určitou výhodou, předností či výjimečností ať už v oblasti cenové, kvality lidských zdrojů, manažerských či organizačních dovedností, technického vybavení, nákladů atd. Na druhé straně ekonomika jako celek nemůže být výkonná nebo produktivní pokud nemá konkurenceschopné mikroekonomické prostředí. Mikroekonomická sféra ovlivňuje makroekonomickou a naopak, tudíž se na jejich konkurenceschopnosti musí pracovat současně. Např. investice do vzdělávacího systému a do zvýšení kvalifikovanosti lidí v určitém oboru by byly k ničemu, pokud by postupně nebyly vytvářeny takové pracovní pozice a podmínky, kde by tito lidé mohli najít v budoucnu uplatnění.<sup>11</sup>

Teorie absolutní a komparativní výhody vlastně stála na předpokladu, že daná země měla (nebo naopak neměla) výhodu ve výrobě určitého produktu. Už se však dále nezabývala tím, jak dané země potažmo firmy mohou na rozvoji konkurenceschopnosti pracovat. Tím se začal podrobně zabírat M. Porter a mimo jiné se snažil určit, co ovlivňuje národní konkurenceschopnost a jaké jsou determinanty konkurenceschopnosti na úrovni korporátní. Ačkoliv může dojít ke zvýšení národní konkurenceschopnosti např. růstem produktivity, snížením mezd nebo např. depreciací domácí měny, tyto a další faktory mají zcela rozdílné dopady na ekonomickou a sociální stabilitu země. Definování konkurenceschopnosti země, je dle Krugmana, mnohem složitější než u podniku, a proto není vhodné tato dvě fakta směřovat.<sup>12</sup> Pokud podnik nedokáže plnit smluvní závazky vůči svým zaměstnancům, dodavatelům a věřitelům, velice pravděpodobně se z této

---

<sup>11</sup> MILLS, T.; DUKEOV, I; FEY, C.F., Russian Competitiveness in the Global Economy. *Journal of East-West Business* [online]. 2007, Vol.13, Issue 4, p97-138, [cit.2009-9-28]. Dostupný z WWW: <[http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04\\_05](http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04_05)>

<sup>12</sup> KRUGMAN, P. Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs* [online]. 1994, Vol 73, No.2, p28-44, [cit.2009-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

neudržitelné situace nevzpamatuje a bude muset daný obor, ve kterém podnikal, opustit. Na druhé straně stát takovou možnost nemá a musí své závazky plnit za všech okolností.

Někdo by mohl namítnout, že měřítkem konkurenceschopnosti země je její obchodní bilance znázorňující schopnost země vyvézt do zahraničí více než z něj dovézt. Nedávná vlna finanční krize ale oprášíla Keynesův pohled na to, že mezinárodní finanční trhy jsou poměrně nestabilní a náchylné ke krizím a tudíž ne všechno je takové, jak se na první pohled zdá. Země může zaznamenat přílivy kapitálu jako výsledek vzrůstající důvěry investorů v růst mezinárodních finančních trhů. Příliv kapitálu však vede k apreciaci domácí měny a postupně k nárůstu importů. Oba jevy povedou současně ke zhoršení obchodní bilance. Deficit však nemusí nutně znamenat problém. Pokud jsou tyto kapitálové přílivy použity k nákupu strojů a vybavení a povedou k vyšší produktivitě, dá se očekávat, že exporty v budoucnu vykompenzují počáteční deficit. Neboli přílivy jsou smysluplné, vytvářejí-li jistou hodnotu do budoucna.<sup>13</sup> Myšlenku, že přebytek obchodní bilance nemusí být vždy pozitivní, podporuje i Krugman a uvádí ji na příkladu Mexika. Během osmdesátých let minulého století bylo Mexiko nuceno operovat s vysokým přebytkem obchodní bilance, aby bylo schopno splácet úroky z jeho zahraničního dluhu a prolomilo neochotu investorů, půjčovat již tak zadlužené zemi další prostředky. Situace se obrátila v další dekádu, kdy byla důvěra investorů pomalu obnovena a tím se i zvýšil příliv investic a kapitálu do země, načež v Mexiku začaly převládat poměrně velké deficity. Z této situace je opět zřejmé, že v období vysokých kapitálových investic proudících do země, je vznik deficitu obchodní bilance žádoucí nebo pozitivní, a to tehdy pokud tyto investice přispějí k jakémukoliv rozvoji, který bude v budoucnu vytvářet přidanou hodnotu, díky níž se opět bilance vyrovná, či dostane do plusu.

Konkurenceschopnost jednotlivých států je však také z velké části závislá na tom, v jakém stadiu ekonomického rozvoje se daná země momentálně nachází, což následně ovlivňuje jak samotné podniky operující v daném státě tak i spotřebitelskou poptávku země.

---

<sup>13</sup> FELIPE, J.; VERNENGO, M. Demystifying the Principles of Comparative Advantage-Implication for developing countries. *Int'l Journal of Political Economy* [online]. Winter 2002-3, Vol.32, No.4, p49-75, ISSN 0891-1916 / 2004 [cit.2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

### 2.1.1 Stadia ekonomického rozvoje

Americký ekonom Michael Porter zastává teorii, že všechny ekonomiky musí postupem času projít třemi stupni ekonomického rozvoje, přičemž v každém stupni je její konkurenceschopnost ovlivňována rozdílnými hnacími silami.

V prvním vývojovém stupni jsou rozvoj a konkurenceschopnost řízeny především vybaveností a cenou výrobních faktorů. Základem komparativní výhody jsou zde nejčastěji nízké vstupní náklady, neboli nízké náklady na jednotku práce a levné a snadno dostupné přírodní zdroje. Porter tvrdí, že země musí neustále rozvíjet konkurenceschopnost svého makro i mikroprostředí, aby se dostala na vyšší stupeň ekonomického rozvoje a tím zároveň získala větší finanční užitek, čímž zvýší blahobyt svých obyvatel. Proto je pro země nacházející se na nejnižším stupni ekonomického rozvoje zásadní zlepšit kvalitu infrastruktury a pomocí odstranění obchodních bariér postupně směřovat ke stupni druhému.<sup>14</sup>

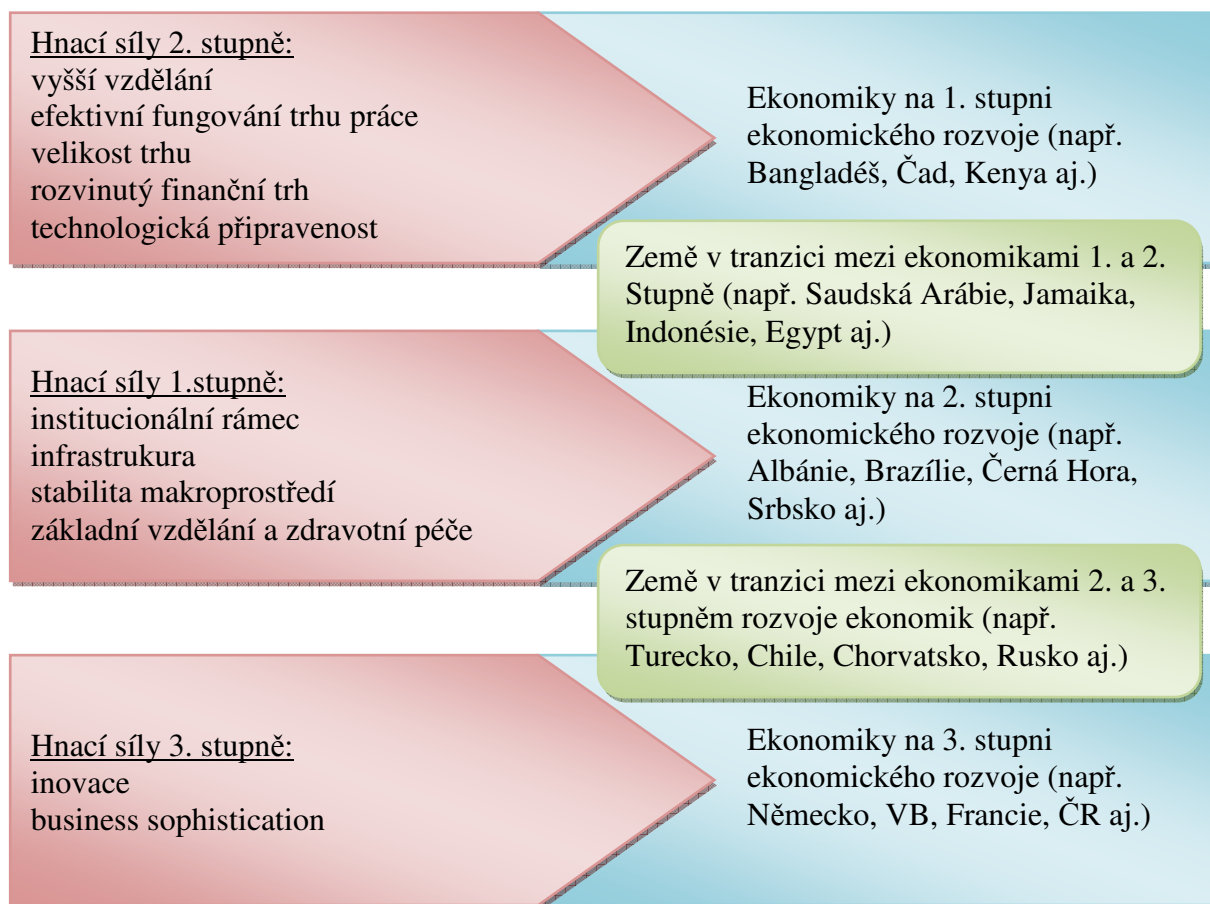
Tímto druhým stupněm je fáze ekonomického rozvoje, kdy jsou jeho hlavním motorem především investice, jinými slovy konkurenceschopnost je rozvíjena a upevňována zlepšováním technologických postupů výroby vedoucím k jejímu zefektivnění, přičemž technologie používaná při výrobě je z valné části získávána formou licensingu, přímých zahraničních investic popřípadě je imitována. V této fázi dochází ke značnému rozvoji infrastruktury a vlády se pomocí různých pobídek a úlev snaží aktivně nalákat další potenciální investory.

Konečně za nejvyšším stupněm rozvoje stojí inovace a schopnost podnikatelských subjektů vyrábět za použití technologicky vyspělých metod takové výrobky a nabízet takové služby, které by se staly hlavním zdrojem konkurenční výhody. V ekonomikách tohoto typu je silně vyvinuté podnikatelské prostředí, často s odvětvovými klastry, které svým dynamickým charakterem urychlují inovační procesy. Hlavním motorem by tedy měl být vývoj nových produktů s vyšší přidanou hodnotou, jak tržní tak zákaznickou, a snaha o co

---

<sup>14</sup> MILLS, T.; DUKEOV, I; FEY, C.F. Russian Competitiveness in the Global Economy. *Journal of East-West Business* [online]. 2007, Vol.13, Issue 4, p97-138, [cit.2009-9-28]. Dostupný z WWW: <[http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04\\_05](http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04_05)>

největší a nejefektivnější legislativní ochranu tohoto duševního vlastnictví před tím, aby podobné imitace neoslabil jeho postavení.<sup>15</sup>



**Obr. 1: Ekonomiky v jednotlivých stádiích ER a jejich hnací síly**

Zdroj: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>>

Výše uvedený obrázek popisuje další faktory či předpoklady klíčové pro úspěšný vývoj ekonomiky v jednotlivých stádiích jejího ekonomického rozvoje. Z obrázku je vidět, že ekonomika České republiky se nachází na nejvyšším stupni ekonomického rozvoje, kdežto ekonomika Ruska mezi stupněm druhým a třetím. Snahou společnosti JAWA Moto. spol. s r.o. je uplatnit některé ze svých výrobků právě na ruském trhu a fakt, že je ruská ekonomika na nižším stupni ekonomického vývoje, což se odráží i v odlišných a méně náročných požadavcích tamních kupujících a zároveň i odlišné legislativě upravující

<sup>15</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

emisní normy, ospravedlňuje myšlenku, že by právě některé motocykly, které již nevyhovují evropským podmínkám a požadavkům, mohli uspět právě na ruském trhu.

### **2.1.2 Měření konkurenceschopnosti podle Global Competitiveness Indexu**

Global Competitiveness Index neboli Index národní konkurenceschopnosti a dále i Ročenka národní konkurenceschopnosti mají za cíl poukázat na to, jak jsou dané ekonomiky a jejich podniky konkurenceschopné, jak je konkurenceschopnost zjišťována a v čem tkví úspěch popřípadě neúspěch jednotlivých zemí. A jelikož slovo konkurenceschopnost v tomto textu již několikrát zaznělo a bude se i nadále opakovat, je na místě, přesně definovat jeho význam. Konkurenční schopnost neboli konkurenceschopnost představuje podle některých:

„předpoklad pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.“ [1, s. 46]

Podle jiných je „konkurenceschopnost jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“ [2, s. 1]

Koncem roku 2006 byl prvně zveřejněn nový ukazatel pro měření konkurenceschopnosti – tzv. Global Competitiveness Index (dále GCI) neboli index národní konkurenceschopnosti. Tento ukazatel se snaží vyhodnocovat 90 proměnných v několika klíčových oblastech nejvíce ovlivňujících růst ekonomiky. Jsou jimi makroekonomické prostředí a stabilita, veřejné instituce, technologie a inovace, infrastruktura, úroveň vzdělání a zdravotnické péče, efektivita fungování trhu práce, trhu zboží a služeb a v neposlední řadě také velikost domácího trhu. Tento souhrnný index se získává z výpočtů dalších tří dílčích indexů, které popisují makroekonomickou úroveň, úroveň veřejné správy a institucí a technologickou úroveň ekonomiky. Každý z těchto dílčích indexů je dále opět dělen do několika dalších subindexů.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> NEČADOVÁ, M.; SOUKUP, J.; BREŇOVÁ, L. *Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR – konkurenceschopnost ČR v mezinárodním srovnání*. [online]. 2007, s. 1-13 [cit.2009-12-08]. Dostupný z WWW:<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJBZw==&lang=cz>>



Dle ročenky Globální konkurenceschopnosti z roku 2009/2010 byly ke každé skupině 3 hnacích sil ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti přiděleny váhy v každém ze tří stádií ekonomického rozvoje dle jejich důležitosti.

**Tab. 2: Poměr hnacích sil v jednotlivých fázích ekonomického rozvoje**

	1. fáze ekon. rozvoje v %	2. fáze ER v %	3. fáze ER v %
Hnací síly 1. stupně	60	40	20
Hnací síly 2. stupně	35	50	50
Hnací síly 3. stupně	5	10	30

Zdroj: *The Global Competitiveness Report 2009-2010*

Z této tabulky (a z obrázku č. 1) je více než patrné, jaké hnací síly jsou klíčové pro konkurenceschopnost země v dané fázi jejího rozvoje a jakým poměrem se na ní podílí.

### 2.1.3 Global Competitiveness Report a národní konkurenceschopnost

Za poslední desetiletí se stal jedním z nejrespektovanějších hodnocení národní konkurenceschopnosti tzv. Global Competitiveness Report, který se snaží poskytnout co nejvěrohodnější obraz ekonomického prostředí jednotlivých ekonomik a určit jejich schopnosti dosáhnout udržitelného stupně rozvoje a růstu. Průzkumy jsou prováděny každoročně za blízké spolupráce zhruba 150 partnerských institucí, které provádějí výzkumy na národních úrovních. Údaje z Ročenky světové konkurenceschopnosti z roku 2004 uvádí, že v roce 2004 došlo v ČR k určitému zhoršení konkurenceschopnosti a to především díky činnostem vlády. Konkrétně zvýšením daní, rostoucím zadlužováním státu, pomalou a netransparentní činností úřadů, nedostatečným přístupem podnikatelských subjektů k financím a v neposlední řadě také díky korupci. V roce 2004, tak naše země obsadila 40. místo na pomyslném žebříčku konkurenceschopnosti, přičemž na stupních vítězů stanuly země jako Finsko, USA a Švédsko.<sup>17</sup> ČR bylo také vytknuto, že její konkurenční výhoda je tradičně založena na výrobcích zpracovatelského průmyslu s ne

<sup>17</sup> ŠIMKOVÁ, E. *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 124s. ISBN 80-7041-415-4.

příliš vysokou přidanou hodnotou. A ačkoliv byly ještě v roce 2006 za pozitivní faktor konkurenceschopnosti tohoto průmyslu pokládány relativně nízké pracovní náklady na jednotku produkce, tato výhoda se v dnešní době pomaličku vytrácí s jejich postupným nárůstem.<sup>18</sup> Co se aktuálních dat týče, v roce 2009 se Česká republika v této ročence umístila v celkovém hodnocení konkurenceschopnosti na 31. místě ze 133 zúčastněných zemí. Oproti minulým rokům si tak polepšila. Mezi dvanácti zeměmi, které v roce 2004 přistoupily k Evropské unii, tak držíme pomyslný trumf. A ačkoliv se potýkáme s jistými výše uvedenými problémy vzhledem k makroekonomické stabilitě (43. příčka) a vzhledem ke kvalitě infrastruktury (48. místo), přispěla k tomuto vysokému hodnocení především zvýšená výkonnost trhu (27.) a jeho technologická připravenost (30).

Na dobrém umístění naší ekonomiky se podílely samozřejmě české podniky, které pozitivně ovlivnily především výše zmíněnou výkonnost trhu a technologickou vybavenost či připravenost, která se u českých firem každoročně zlepšuje. Z toho vyplývá, že pozitivní hodnocení konkurenceschopnosti české ekonomiky je zároveň kladným hodnocením činnosti českých podniků. V rámci ročenky, kdy byl mimo jiné hodnocen i stav podnikové sféry ČR, došlo ke zjištění, že se českým podnikům velmi úspěšně daří čelit a obstát ve vysoké domácí i zahraniční konkurenci. Zároveň byla vysoce ohodnocena i produktivita českých podniků stejně jako využívání a transfer nových technologií (14. místo). Výsledky také poukázaly na poměrně vysokou sofistikovanost a náročnost českých kupujících (31. místo), kdežto kupující Ruské federace obsadili až 60. pozici, z čehož lze usuzovat na menší náročnost tamních zákazníků. Další indikátor hodnotící stupeň orientace zákazníků v dané problematice a na daném specializovaném trhu poukázala na ještě horší výsledky nežli indikátor předešlý (112. pozice oproti 49. pozici českých kupujících).<sup>19</sup> Z posledních dvou zmíněných hodnocení tedy vyplývá, že díky značně nižší náročnosti, sofistikovanosti a orientaci ruských kupujících na daném trhu, by produkty společnosti JAWA Moto spol.

---

<sup>18</sup> NEČADOVÁ, M.; SOUKUP, J.; BREŇOVÁ, L. *Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR – konkurenceschopnost ČR v mezinárodním srovnání*. [online]. 2007, s. 1-13 [cit.2009-12-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJBZw==&lang=cz>>

<sup>19</sup> *The Global Competitiveness Report 2009-2010* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2009 [cit.2009-12-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>>

s r.o. měly být na ruském trhu konkurenceschopnější a tudíž úspěšnější nežli na trhu evropském.

## **2.2 Konkurenceschopnost z mikroekonomického hlediska**

### **2.2.1 Multinacionální firmy**

Za multinacionální nebo nadnárodní společnosti jsou považovány velké podniky provádějící své aktivity (výrobu, vývoj, marketingové činnosti...) v několika zemích a často i na několika kontinentech. U tohoto typu společností komparativní náklady primárně předurčují, kde budou jednotlivé aktivity prováděny. Nerostné suroviny mohou být vytěženy v jedné zemi, zpracovány v jiné a upraveny a prodány v další a to stále pod jménem stejné společnosti. Velmi často jsou právě tyto společnosti nositeli FDI neboli přímých zahraničních investic a základem jejich úspěchu je vysoká efektivnost ve využití výrobních faktorů. Právě nadnárodní společnosti a globální lídři ve výrobě motocyklů jako jsou např. Honda, Suzuki, Yamaha atd. představují velkou hrozbu pro ostatní výrobce v oboru, jejichž výroba může jen stěží dosáhnout takové efektivnosti a výhod ze zhromadnění produkce jako u společností těžících ze svého multinacionálního postavení.

Z hlediska mikroekonomické teorie dojde k efektivnímu využití výrobních faktorů v ekonomice pouze tehdy, pokud nebude možné přerozdělit tyto faktory tak, aby za jejich pomoci bylo vyrobeno více statku jednoho a množství statků ostatních se nezměnilo. Efektivní situace tedy znamená takový stav, kdy jedna činnost nemůže být zlepšena, aniž by nedošlo ke zhoršení činnosti druhé. Ekonomická teorie všeobecné rovnováhy stanovila tzv. tři alokační pravidla podmiňující splnění efektivnosti ve výrobě. V mikroekonomické teorii se předpokládá, že modelová firma používá k výrobě daných statků X a Y fixní množství dvou výrobních faktorů, práce a kapitálu. Podle prvního alokačního pravidla bude tedy podnik alokovat výrobní faktory tak, aby se mezní míra technické substituce ( $MRTS = -\Delta K / \Delta L$  neboli poměr, ve kterém může firma nahrazovat kapitál prací, aniž by se změnila velikost výstupu) obou výrobních faktorů při výrobě dvou statků X a Y navzájem rovnala. Zároveň předpokládáme plné využití obou zdrojů.

První alokační pravidlo:  $(MRTS_{K,L})_X = (MRTS_{K,L})_Y$ , (rovnice 1.)  
 kde

$$MRTS = \frac{-\Delta K}{\Delta L} \quad (\text{rovnice 2.})$$

$$-\Delta K_X MP_K = \Delta L_X MP_L \quad (\text{rovnice 3.})$$

$$-\frac{\Delta K}{\Delta L} = \frac{MP_L}{MP_K} \quad (\text{rovnice 4.})$$

$$MRTS = \frac{MP_L}{MP_K}, \quad (\text{rovnice 5.})$$

kde            K        kapitál  
                  L        práce  
                  MP<sub>K</sub>    mezní produkt kapitálu  
                  MP<sub>L</sub>    mezní produkt práce

Z rovnice č. 2 vyplývá, že snížení výstupu v důsledku snížení množství kapitálu bude kompenzováno zvětšením výstupu díky většímu množství zapojené práce. Firma tak bude vyrábět s minimálními náklady maximální výstup pouze tehdy, pokud se MRTS bude rovnat rozpočtovému omezení neboli poměru ceny práce k ceně kapitálu.<sup>20</sup>

Druhé alokační pravidlo zabývající se efektivním rozmístěním zdrojů mezi firmami říká, že je nutné přerozdělit dané množství výrobních faktorů tak, aby byl jejich mezní produkt pro oba vyráběné statky totožný. Jinými slovy multinacionální firmy by se měly snažit rozmísťovat své zdroje tak, aby nedocházelo k jejich zbytečnému plýtvání či přetěžování, čímž by v důsledku celkový výstup firmy klesl. Neoptimální rozvržení produkce mezi výrobou čtyřtákních a dvoutákních motocyklů proto nutí společnost JAWA Moto spol. s r.o. nalézt vhodnější trhy pro uplatnění právě dvoutákních motocyklů, které již nemohou být v českých a evropských podmínkách využity.

---

<sup>20</sup> HOŘEJŠÍ, B.; SOUKUPOVÁ, J.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 470-482. ISBN 978-80-7261-150-8.

Poslední alokační pravidlo zohledňuje efektivnost struktury výroby firmy, přičemž za efektivní je považována taková struktura výroby, kdy je míra, v níž můžeme transformovat výrobek X do výrobku Y (neboli mezní míra transformace produktu), u obou podniků stejná.<sup>21</sup> Jinými slovy zjišťuje, o kolik musíme omezit výrobu jednoho produktu, aby bylo možné vyrobit dodatečnou jednotku produktu druhého. A právě pokud podnik splní všechna tři, výše uvedená pravidla, je jeho výroba efektivní.

Z méně matematického hlediska se činností a fungováním multinacionálních společností zabýval i britský ekonom John Dunning ve své eklektické teorii, pomocí níž se snažil opodstatnit jejich existenci a určit faktory ovlivňující jejich schopnosti dosáhnout konkurenční výhody.<sup>22</sup> Základem této teorie je tzv. **OLI** model či paradigma skládající se ze tří faktorů: vlastnictví (**O**wnership), umístění (**L**ocalisation), internalizace (**I**nternalisation). Faktor vlastnictví vyplývá z držby klíčových aktiv a schopností, které na daném trhu samy o sobě tvoří konkurenční výhodu. Může jím být silná značka, specifická nebo unikátní technologie, know - how aj. Všechny tyto okolnosti zvýhodňují nadnárodní společnost oproti společnostem lokálním. Navíc v kombinaci s vysokým objemem prodeje má tato společnost i nižší výrobní jednotkové náklady. Faktor umístění se zabývá otázkami, proč jsou jednotlivé části podniku alokovány právě tam, kde jsou. Firma tak vyhledává země s nízkými náklady na výrobu, s kvalifikovanými a dostupnými pracovníky, nebo ekonomiky s výhodnějším zdaněním či otevřenou dotační a grantovou politikou. Poslední faktor internalizace říká, že je důležité určité klíčové aktivity (jako marketing, výzkum a vývoj) provádět interně v rámci mateřské firmy či domovské země a „neoutsorcovat“ je. Outsourcing těchto aktivit jinými dodavateli nebo založení joint-venture či strategické aliance pro výkon zásadních funkcí, by mohl vést ke ztrátě důležitých informací a zdrojů inovací potažmo konkurenční výhody. Proto musí být pečlivě zváženo, které aktivity, rozhodnutí a kompetence je nejlépe provádět a zachovat v rámci mateřské firmy a co může být stejně dobře, ale výhodněji, provedeno někde jinde popřípadě někým jiným.

---

<sup>21</sup> Ad 20

<sup>22</sup> FAULKNER, D.; SEGAL-HORN, S. The economics of international comparative advantage in the modern world. *European Business Journal* [online]. 2004, 1st Quarter, Vol. 16, Issue 1, p20-31, [cit.2009-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

### 2.2.2 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost podniku je tvořena konkurenční výhodou či předností, která podle Portera:

„vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurence za rovnocennou užitnou hodnotu nebo poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu.“ [3, s. 21]

Pro podnik je zásadní na základě své konkurenční výhody a svých předností definovat konkurenční strategii, která jí napomůže udržet a popřípadě vylepšit její postavení v odvětví, ve kterém podniká. Podnik si musí zároveň uvědomit jak moc je toto odvětví přitažlivé a výnosné a jaké konkrétní faktory jsou rozhodující pro určení vzájemného konkurenčního postavení uvnitř daného sektoru. Znalost relevantních informací o postojích a potřebách zákazníků a správná analýza konkurence – tzn. jejích produktů, cen, strategií atd. může firmě napomoci lépe přizpůsobit nabídku nebo dokonce některé podnikové činnosti.

### 2.2.3 Činnosti podniku

Za činnosti podniku je považován souhrn všech zásadních, rutinních ale i nepatrných činností, které tvoří podstatu podniku a díky nimž podnik vyrábí daný produkt nebo poskytuje určitou službu. Jinými slovy pro podnikové vedení je velmi důležité uvědomit si všechny aktivity, které v podniku probíhají (např. činnosti spojené s nákupem materiálu a dalšími vstupy potřebnými pro výrobu, prodeje, vztahy s dodavateli atd.) a popsat je z hlediska tvorby přidané hodnoty a nákladů spojených s jejím vytvářením.

Podle Portera ovlivňují vznik konkurenční výhody především tzv. hodnototvorné činnosti, které můžeme dále členit na **primární** a **podpůrné**. Co se primárních hodnototvorných činností týče, patří mezi ně ty, které přímo ovlivňují fyzickou tvorbu a vznik výrobku, jeho prodej a následné dodání, popřípadě servis. Kdežto pod činnosti podpůrné spadá mimo jiné

obstarávání vstupů potřebných pro výrobu, technologií, pracovní síly, alokace těchto zdrojů, zpracování a distribuce informací atd.

Mezi **primární hodnototvorné činnosti\*** můžeme dle Portera<sup>23</sup> dále zařadit:

- řízení vstupních operací neboli příjem všech vstupů, jejich následné skladování a rozdělení pro výrobu
- výroba a provoz během něhož dojde ke zpracování vstupů a následné transformaci nedokončeného výrobku do finální podoby
- řízení výstupních operací související s logistickými záležitostmi a distribucí
- marketingové aktivity a odbyt
- servisní služby pro udržení hodnoty výrobku

Pro nalezení konkurenční výhody je důležité, aby podnik tyto činnosti pečlivě identifikoval, jelikož u různých typů firem mohou být jednotlivé činnosti zastoupeny různě. Je zřejmé, že u nevýrobní firmy poskytující určitý druh služby např. finanční poradenství, budou mít důležitou váhu činnosti marketingové a servisní (respektive udržovatelské) nežli činnosti spojené s řízením výstupních operací, které s neexistencí fyzického produktu vlastně ani nevznikly.

Do několika kategorií lze rozdělit také výše zmiňované **podpůrné činnosti**:

- činnosti propojující celý hodnotový řetězec neboli jakási infrastruktura podniku, kam lze zařadit plánování jednotlivých operací, kontroly kvality atd.
- aktivity řídící pracovníky od náboru a příjem až po výcvik, motivační programy a platové ohodnocení
- technologický rozvoj, kam lze zařadit návrhy konstrukční, designové, pracovní postupy, testování výrobků aj.
- tzv. obstaravatelská činnost zabývající se aktuální situací ve vztahu k dodavatelům a jejich posuzováním.

---

<sup>23</sup>PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

\*Za hodnototvorné činnosti lze tedy obecně považovat činnosti přímo související s tvorbou přidané hodnoty produktu.

To jakým způsobem na sebe jednotlivé činnosti navazují, jak jsou propojeny a jakou váhu a důležitost zaujímají vzhledem k plnění podnikových cílů, by mělo být zohledněno při tvorbě podnikové strategie.

#### 2.2.4 Strategie

Strategie je plán činností, aktivit a možností zaměřených na dosažení určitého cíle. Podniková strategie tedy zkoumá a navrhuje možnosti, které firmě umožní lépe konkurovat a dosáhnout žádoucího postavení na trhu. Existují dvě základní strategie, díky nimž je firma schopná získat určitou konkurenční výhodu. Jsou jimi strategie a konkurenční výhoda plynoucí z nízkých nákladů a strategie diferenciaci.

Tehdy pokud **náklady** na vznik a provoz hodnototvorných činností spojených se vznikem výrobku jsou nižší než náklady konkurence, máme vůči ní konkurenční výhodu. Samozřejmě záleží i na tom, jak dlouho je tato výhoda udržitelná neboli jak je pro konkurenci snadné ji okopírovat. Ne všichni však shledávají tuto strategii jako nejlepší a nejšťastnější a existuje několik zásadních chyb, kterých se při její realizaci firmy dopouštějí.

- Může se stát, že ve snaze udržet náklady nízko, se manažeři zaměří pouze na náklady spojené s výrobní činností, a ostatním oblastem (marketing, servis, odbyt) již v rámci analýzy nákladů není věnována taková pozornost.
- S výše uvedeným úzce souvisí opomíjení drobných činností např. nákladů na údržbu aj. Ačkoliv tyto nepřímé činnosti tvoří oproti přímým pouze malou část nákladů, i zde je možné docílit jistých úspor.
- Zároveň není možné snažit se o snížení nákladů ve stejném rozsahu u absolutně všech činností neboť každá má jiný podíl na důležitosti a jedinečnosti při tvorbě hodnoty pro zákazníka. Stejně tak není rozumné snižovat náklady v těch oblastech, které napomáhají diferenciaci produktu.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.



Naproti strategii či konkurenční výhodě plynoucí z nízkých nákladů stojí strategie **diferenciace**. Ta plyne ze schopnosti podniku vytvořit produkt nabízející kupujícímu jedinečné vlastnosti, díky nimž bude ochoten zaplatit vyšší cenu. Diferenciace produktu může záviset na mnoha faktorech. Ať už na výrazně nízké spotřebě u daného typu a značky auta, přes výkonnost a dlouhou životnost až po výjimečný design či značku. Stejně jako u strategie nízkých nákladů, je pro firmu velmi důležité, aby byla i tato strategie udržitelná. Přidaná hodnota vytvořená pomocí diferenciace by měla být pokud možno velmi těžko napodobitelná a kupující by zároveň měli být neustále ujišťováni, že přínos, který jim tento produkt poskytne je ničím nenahraditelný nebo nahraditelný jen velmi těžko. Neustále je třeba mít také na paměti, že preference a potřeby kupujících se mohou kdykoliv změnit, proto by mělo být ve vlastním zájmu společnosti tyto preference u svých zákazníků monitorovat. Zmiňovaná hrozba plynoucí z napodobení strategie konkurentem, může být za jistých okolností snížena tehdy, pokud diferenciace produktu a podniku vychází z více zdrojů, které jsou ještě ke všemu jedinečné, či chráněny patenty. Čím více bude zdrojů diferenciace a čím větší bude jejich ochrana, tím déle se bude firma těšit z relativně jedinečného postavení. Firmy samy se však často dopouštějí zásadních chyb, které mohou ohrozit jejich postavení.

Hned prvním problémem může být nerozpoznání cílového segmentu či jeho špatná klasifikace, která může vést k tomu, že si tento segment neuvědomí užitek diferencovaného výrobku nebo výrobek nebude splňovat přesně jeho potřeby. Další mnohokrát podceňovanou či opomíjenou záležitostí je použití podpůrných neboli marketingových aktivit pro signalizaci hodnoty a tím relativně snazšího získání zákazníka.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

\*Užitnost jako schopnost uspokojit určitou potřebu.

\*\*Je na místě podotknout, že v tomto případě je slovo užitek vhodnější a výstižnější, nežli slovo hodnota. A ačkoliv se v českém překladu Porterovy publikace objevuje slovo hodnota, lze použití tohoto ne tolik přesného vyjádření, přisuzovat právě nepřesnému překladu tohoto výrazu do češtiny. Proto je dále v tomto textu pojem hodnota nahrazen pojmem užitek.

### 2.2.5 Rozhodování kupujícího

Pokud se podnik výše zmíněným chybám vyhne, je jeho produkt zase o krůček blíž koupi. O ní kupující rozhoduje na základě několika kritérií:

- podle **kritérií užitnosti\***, na jejichž základě kupující oceňuje hodnotový přínos, který mu daný produkt přináší
- dle **signálních kritérií**, která ovlivňují zákazníkovo vnímání produktu a užitku, který z něho mohou mít (reklama a podpora prodeje, samotná pověst firmy či jméno značky, obalový materiál, vzhled)

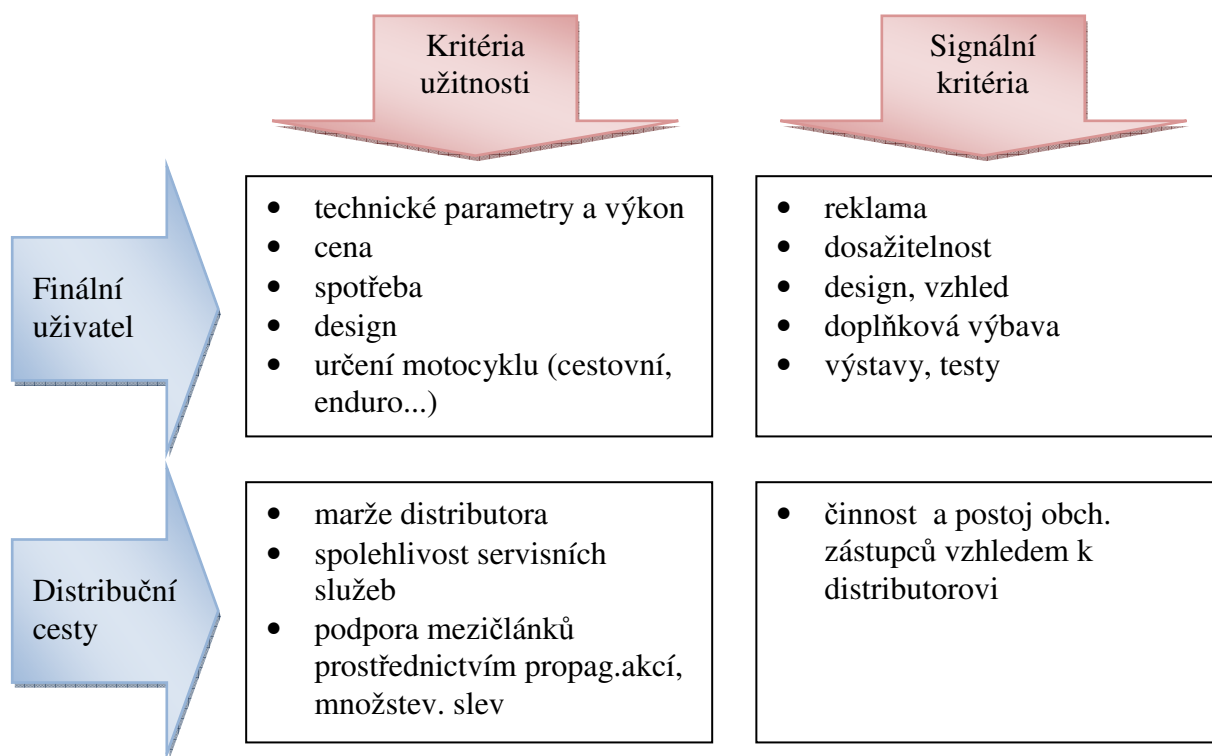
Velmi často je zde zmiňováno slovo hodnota přesněji řečeno užitek\*\*. Podle mikroekonomické teorie je užitek jako takový možno vnímat ze dvou pohledů: **kardinalistického a ordinalistického**. Kardinalisté postulují, že užitek je přímo měřitelný a spotřebitel je tedy schopen danému spotřebnímu koši přidělit konkrétní hodnotu užitku. Na druhé straně ordinalistická teorie, ze které tato práce vychází, tvrdí, že spotřebitel není schopen užitek přímo měřit, ale pouze seřadit jednotlivé koše dle preferencí. Užitek je tedy pro většinu kupujících při jejich nákupním rozhodování zásadní a je proto velmi důležité určit, jaký užitek od daného produktu bude zákazník v daném segmentu požadovat, aby ho bylo možné následně správně signalizovat.

„Bude-li totiž podnik celé své úsilí věnovat jen kritériím užitnosti a nebude přitom plnit kritéria signální, podkope u kupujícího vnímání hodnoty, kterou pro něho podnik vytváří.“  
[4, s. 178]

Jinými slovy, pokud podnik vyrábí např. produkt, který je kupován nepravidelně, je třeba potenciálního zákazníka stimulovat těmito signálními podněty i v době, kdy daný výrobek zrovna nepoužívá či nepotřebuje. Tímto se značka, produkt, či podnik dostane do jeho povědomí a v okamžiku, kdy se rozhodne daný výrobek koupit a bude mít na výběr z více substitutů, se může tato stimulace vyplatit. K tomu, aby bylo správně určeno, jaký užitek bude výrobek kupujícímu přinášet, je třeba znát jeho potřeby respektive potřeby těch zákazníků v segmentu, které obsluhujeme. Toho zřejmě není možné docílit bez přímého či nepřímého kontaktu v rámci průzkumu preferencí atp. Pokud se na základě takového

průzkumu podaří tato kritéria užítosti určit je důležité je také kvantifikovat. Pokud budeme považovat za kritérium užítosti přinášející určitou hodnotu zákazníkovi např. procentní složení tuku a podílu ovocné složky jogurtu, bude pro podnik i snazší na základě daných kritérií zhodnotit své postavení vůči konkurenci v rámci této sledované veličiny. I hranice užítosti a přínosu pro zákazníka mají však své limity a proto je třeba si uvědomit, že se v určité fázi tato kritéria dostanou do bodu klesajících výnosů, za kterým už žádné další, byť sebelepší zlepšení vyšší užitek nepřinese. V horším případě může být dokonce snižován.

Na následujícím obrázku je na příkladu ukázáno, jaká mohou být jednotlivá kritéria kupujících ovlivňující rozhodnutí o koupi motocyklu:



**Obr. 2: Nákupní kritéria ovlivňující rozhodnutí o koupi motocyklu**

Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. (s178)

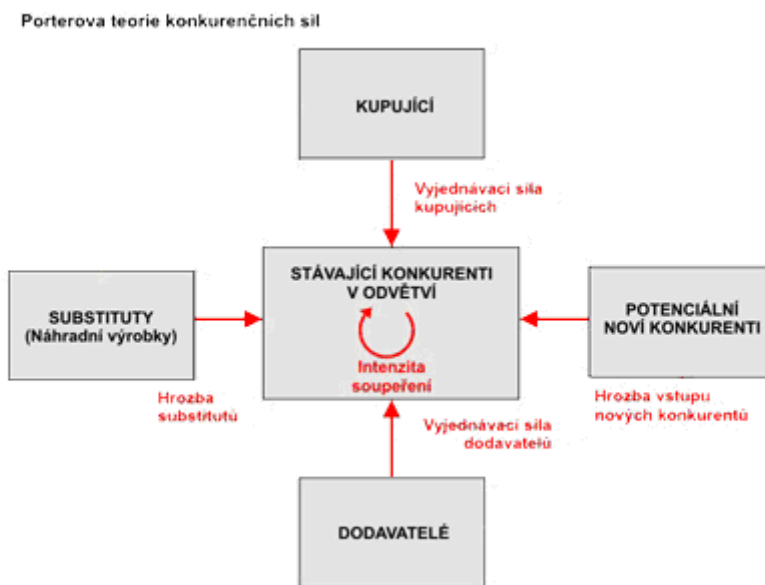
ISBN 80-85605-12-0.

Z této tabulky lze vyčíst, že oba typy zákazníků, tzn. jak distribuční článek (např. maloobchodník nakupující motocykly za účelem dalšího prodeje) tak i koncový uživatel, jsou ovlivněni různými kritérii či faktory rozhodujícími o jejich koupi. Užitek každého

nabízeného produktu by proto měl být signalizován odpovídajícím způsobem všem potenciálním odběratelům.

### 3. Pět konkurenčních sil podle Michaela Portera

Metoda M. Portera je užitečným nástrojem pro porozumění, v jaké pozici se firma v současné době nachází ve vztahu k ostatním subjektům operujícím v daném odvětví. To zda bude pro výrobce či potenciální konkurenci odvětví či trh atraktivní, určuje síla každého z pěti faktorů tohoto modelu. Obecně je za neatraktivní považováno takové odvětví, u něhož kombinace zjištěných konkurenčních sil povede ke snížení ziskovosti dané firmy. Jednotlivé konkurenční síly můžeme rozdělit na horizontální a vertikální. Horizontální síly jsou představovány stávající konkurencí a jejich vzájemnou rivalitou, hrozbou ze strany substitučních výrobků a potenciálních nově vstupujících konkurentů. Vertikální síly jsou ovlivněny vyjednávacím postavením kupujících a dodavatelů.



**Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil**

Zdroj: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>

Je třeba zdůraznit, že vazby mezi jednotlivými silami v tomto modelu nejsou konstantní, ale proměnlivé v závislosti na dynamičnosti odvětví a tudíž je nutno tuto analýzu přizpůsobovat jeho změnám.

### 3.1 Rivalita v odvětví

Většina podniků a firem je v rámci odvětví, ve kterém operuje obklopena větším či menším počtem konkurentů. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že konkurence podniku příliš neprospívá, podle Portera je opak pravdou. Existence kvalitních a férových konkurentů totiž umožňuje srovnávat produkty a efektivitu vykonávaných činností a tím určit jejich vzájemné tržní postavení. Zároveň stimuluje rozvoj podniku a nutí na něm všechny jeho složky neustále pracovat, stejně tak jako na udržení popřípadě vylepšení své konkurenční výhody. Jinými slovy optimální konkurenční prostředí vede podnik k tomu, aby „neusnul na vavřínech“.

Z hlediska mikroekonomické teorie existuje několik typů tržních struktur, které předurčují jak bude rivalita mezi jednotlivými firmami probíhat. Obecněji může nastat situace, kdy firmy operují na dokonale konkurenčním trhu nebo naopak na nedokonale konkurenčním trhu. V dokonalé konkurenci (DK) existuje velké množství nabízejících ale i kupujících, což způsobuje, že kvůli malému tržnímu podílu nejsou jednotlivé firmy schopny ovlivnit cenu prodáváných výrobků. Zároveň jsou vyráběné produkty homogenní a ekonomický zisk v odvětví je z dlouhodobého hlediska nulový. Vznikne-li totiž v této tržní struktuře krátkodobý ekonomický zisk, jednotlivé firmy, díky dokonalému přístupu k informacím a díky neexistenci bariér vstupu do odvětví, vstoupí na tento trh v očekávání zvýšených zisků. Tím se zvýší nabídka odvětví, která bude postupně tláčit na snížení ceny tak dlouho, dokud firmy nebudou opět realizovat nulový ekonomický zisk. Rivalita mezi firmami se v tomto případě tedy nijak zvlášť neprojevuje, a to jednak díky téměř totožným výchozím podmínkám (tzn. nemožnosti ovlivňovat cenu produkce) a nulovému ekonomickému zisku v dlouhém období.<sup>26</sup>

Předchozí ekonomický model však neodpovídá běžnému fungování trhu, který je ve své podstatě nedokonalý. Mezi nedokonale fungující tržní struktury patří monopol (viz. bilaterální monopol dále), oligopol a monopolistická konkurence. Na rozdíl od dokonalé konkurence, v těchto případech existuje alespoň jeden výrobce nebo kupující, který je

---

<sup>26</sup> HOŘEJŠÍ, B.; SOUKUPOVÁ, J.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2008. 574s. ISBN 978-80-7261-150-8.

schopen ovlivnit cenu vyráběné produkce. S ohledem na námi zkoumanou situaci se zaměříme na monopolistickou konkurenci, která nejvíce odpovídá fungování motocyklového trhu. V monopolistické konkurenci operuje mnoho výrobců, jejichž výrobky už nejsou homogenní, ale do určité míry diferencované. Jistá podobnost s DK je krom velkého počtu firem i v relativně volném vstupu do odvětví. V tomto modelu je však vzájemná rivalita mezi firmami znatelnější, protože právě určitý stupeň diferenciacie je to, co může dané firmě napomoci vyniknout nad ostatními. Pokud by totiž monopolistická firma chtěla zaujmout např. snížením cen, v krátkém období by sice inkasovala větší objem zisku, ale v dlouhém období by většina konkurentů tuto firmu ve snížení cen následovala, čímž by se ekonomický zisk firmy pravděpodobně vrátil na předchozí úroveň (kdy se cena rovná dlouhodobým průměrným nákladům). A ačkoliv tato tržní struktura není tak efektivní jako dokonalá konkurence, především proto, že vyrábí svůj optimální výstup s většími než minimálními dlouhodobými náklady, je efektivnější než monopol. Z tohoto pohledu lze tedy tvrdit, že monopolistická konkurence je poměrně žádoucí a to především díky většímu počtu nabízejících, z nichž žádný nemá výrazné monopolní postavení a také díky již zmíněné diferenciaci produktu.

### 3.2 Hrozba substitučních výrobků

Dalším faktorem ovlivňujícím konkurenční sílu v odvětví je existence substitutů neboli výrobků se stejnou funkcí. Často jsou za substituty mylně pokládány pouze výrobky, které mají podobný či stejný vzhled, substituce však spočívá zejména ve funkci výrobku, kterou má plnit, a proto právě funkčnost určuje, do jaké míry je námi vyráběný produkt substituovatelný. Neboli, čím obecnější funkci nebo čím základnější potřebu plní, o to snazší bude tento výrobek nahradit substitutem.<sup>27</sup> Dle Portera může další hrozbu představovat i změna postoje uživatele vzhledem ke kupovanému produktu a to tak, že:

- kupující přestane výrobek používat úplně
- sníží míru užívání
- nahrazuje nový výrobek použitými, renovovanými výrobky

---

<sup>27</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

- vykoná funkci sám (např. uživatel si sám ušije oblek atd.)

Zároveň je nutné mít na paměti, že různí kupující užívají stejný výrobek různým způsobem, to znamená, hodnotí jeho funkce rozdílně. Dle Portera, je produkt ohrožen substitucí, pokud je náhradní výrobek schopen poskytnout kupujícímu vyšší užitek v poměru k jeho ceně než právě užívaný výrobek. To znamená substituování našeho výrobku je o to těžší, pokud:

#### Poměr relativního užitku k ceně substitutu je vyšší než u konkurenčního výrobku

To znamená, pokud je relativní užitná hodnota (čili užitek) našeho výrobku, která je tvořena mírou užití výrobku a jeho funkčností, vyšší a finanční náklady respektive vynaložená cena, náklady na dopravu a přímé náklady na užití (pohonné hmoty, náhradní díly, pojištění, údržba, náklady na udržování potřebného prostoru aj.) nižší než u potenciálního substitutu.

#### Existují náklady přechodu ke konkurenčnímu výrobku

Např. s používáním současného výrobku je spojeno používání komplementárního produktu, který by musel být také substituován.

#### Přirozený sklon kupujícího k přechodu na jiný výrobek je nízký

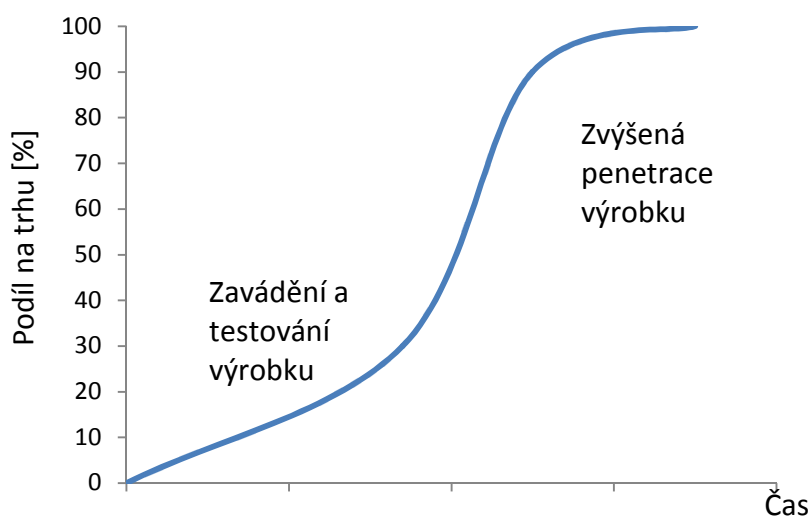
Tato veličina je ovlivněna především zdroji, kterými jedinec disponuje, postojem k riziku (přičemž jedinci s kladným vztahem k riziku budou spíše náchylní k přechodu) a orientací v dané problematice (např. znalost technologii, dřívější četnost substitucí a další).<sup>28</sup> Sklon k přechodu je také částečně ovlivněn značkou. Ty se v dnešní době staly velmi silným vodítkem určujícím nákupní rozhodnutí, jelikož spousta zákazníků nemá znalosti ani prostředky k tomu, aby se mezi nimi všemi rozhodla na základě opravdových kvalit, které produkt má a ne těch proklamovaných. Proto je snazší věřit úspěšným a silným značkám a firmám. Tímto se zákaznickova poptávka stává méně elastickou vůči substituci konkurenčního produktu za již ověřený.

---

<sup>28</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.



### 3.2.1 Substituční křivka



**Obr. 4: Substituční křivka**

Zdroj: PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

Substituční křivka neboli S – křivka, je analogií ke křivce inovací nebo také ke křivce životního cyklu výrobku. Stadium informování a testování potenciálními uživateli je zpočátku nejisté avšak rozhodující. Pokud bude substitut plnit svoji funkci a nabídne kupujícímu určitý užitek navíc a konkurenční firma nezareaguje žádným způsobem na udržení svého postavení, pak bude substitut čím dál rychleji nabývat tržního podílu, až dosáhne horní meze, kdy dojde k maximálnímu proniknutí substitučního výrobku na trh.<sup>29</sup>

Shrňme tedy, jakým způsobem se lze do určité míry hrozbě substitutů bránit. Po analýze stavu daného odvětví a zjištění všech substitutů, je nutné pracovat na udržení a vylepšení postavení produktu v rámci odvětví. Např. snahou o zlepšení poměru přidané hodnoty k ceně tím, že se sníží náklady kupujícího čilepší vlastnosti výrobku. A především je třeba dostatečně informovat veřejnost o provedených změnách. Poměrně dlouhodobě udržitelnou výhodu lze také vytvořit nalezením nových způsobů užití či rozšířením jeho dosavadní funkčnosti.

<sup>29</sup> PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

### **3.3 Vyjednávací síla kupujících**

Pokud je vyjednávací síla kupujících silná, vztah zákaznické skupiny se dá popsat jako monopsoní. Neboli je to takový stav, kdy existuje mnoho prodávajících ale pouze jeden nebo jedna skupina kupujících a za takovýchto okolností je právě kupující tím, kdo si stanovuje cenu. V reálu takovýto stav na trhu zboží a služeb téměř neexistuje a konkrétně na trhu spotřebního a jiného často používaného zboží jsou kupující skupiny vcelku diferencované. Jiná situace však může nastat na tzv. B2B neboli průmyslovém trhu, kde je četnost kupujících přeci jen omezenější. Na tomto trhu kupující (často představováni jinými výrobními podniky) odebírají větší množství produktu a tudíž je ztráta tohoto kupujícího mnohem bolestnější nežli ztráta jednoho zákazníka na trhu spotřebního zboží. Výrobce může vyjednávací sílu také oslabit tím, že znesnadní přechod mezi produkty či ztíží substituci jeho výrobku výrobkem jiným. V neposlední řadě hraje velkou roli dostupnost informací, neboť čím více bude kupující informován o produktu, jeho specifikách, nedostacích, substitutech atd. tím větší vyjednávací sílu a výhodu oproti firmě bude mít.

### **3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Každý výrobní podnik potřebuje ke své činnosti vstupy. Ať už jsou jimi suroviny, materiál, práce nebo nějaká služba, vždy jsou v určité míře obstarávány na základě dodavatelských smluv. Dodavatelská firma zabývající se těžbou a prodejem určité vzácné suroviny, bude v monopolním postavení s velmi silnou vyjednávací pozicí. Další roli hraje koncentrace dodavatelů v oblasti podnikání a náklady na jejich změnu. V oblasti s vysokou koncentrací potenciálních dodavatelů bude jejich vyjednávací síla, na základě jejich vysoké vzájemné konkurence, oslabovat.

Zvláštní situace nastane, pokud na trhu existuje pouze jeden nabízející a jeden kupující. Pokud na trhu existuje pouze jediný nabízející, je tento trh označován jako monopolní a oproti dokonalé konkurenci má tu výhodu, že je schopen rozhodovat o výši ceny nebo velikosti jím vyráběné produkce. Tento fakt způsobuje neefektivnost fungování monopolu, neboť jeho cena převyšuje jak mezní (dodatečné) příjmy, tak mezní náklady, které by odpovídaly optimálnímu výstupu dokonale konkurenčního trhu a zároveň je optimální

výstup vyráběn s většími než minimálními průměrnými náklady. Specifickým případem monopolu je tzv. **bilaterální monopol na trhu práce**, který předpokládá monopolní postavení obou zúčastněných stran, tzn. jednoho kupujícího (monopson) i nabízejícího (monopolu). Oba jsou v takové pozici, že mohou ovlivňovat cenu najímané práce. Monopson představovaný firmou najímající určitý počet pracovníků bude samozřejmě usilovat o to, aby zaplacená mzda byla co nejnižší, narazí však na odborový svaz s monopolní silou, který pro své členy bude požadovat mzdy co nejvyšší.<sup>30</sup> Sledované cíle obou subjektů jsou tak naprosto opačné a k definitivnímu určení mezd tak dojde až po vzájemných vyjednáváních a dohodách.

### 3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud v dané ekonomice neexistují bariéry vstupu do odvětví, dá se očekávat, že jakékoliv zvýšení ekonomických zisků firem v daném odvětví povede ke vstupu dalších podnikatelských subjektů, kteří se budou snažit na tomto úspěchu přizivit. Jejich vstup však rozdělí celkové zisky mezi více podílníků a tudíž relativní zisky sníží. Proto, pokud neexistují státem stanovené překážky vstupu do odvětví, si firmy samy snaží vytvářet určité bariéry, které by je ochránily před potenciální konkurencí. Jednou z těchto bariér může být inovativní technologie. I zde platí, co bylo řečeno výše, rozvoj a změna technologie povede k dlouhodobě udržitelné konkurenční výhodě a bude působit jako bariéra tehdy, pokud umožní snížit náklady výroby nebo naopak zvýší diferencovanost výrobku. Pokud je obchodní jednotka ve svém odvětví v pozici iniciátora technologií neboli usiluje o technologické prvenství, má alespoň na nějakou dobu vyhráno. Technologické prvenství s sebou přináší značné výhody, ne každá firma si ho ale může dovolit. Proto mnoho podniků spíše následuje iniciátory, jimiž jsou většinou významné často multinacionální společnosti, které mají potřebný kapitál i zkušenosti pro vývoj a zavedení těchto technologií. Ostatní firmy sice „neslíznu“ tolik smetany jako iniciátor, ale na druhé straně se „svezou“ s úspěšnějším konkurentem tím, že se ho budou snažit všemožně napodobit a poučí se z jeho úspěchů i neúspěchů. S technologií velice úzce souvisí patenty a ochrana průmyslového vlastnictví, které svému držiteli zajistí na určitou

---

<sup>30</sup> HOŘEJŠÍ, B.; SOUKUPOVÁ, J.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2008. 574s. ISBN 978-80-7261-150-8.

dobu jedinečnost a konkurenční výhodu. Další pomyslnou překážkou vstupu je vlastnictví specifického aktiva potřebného pro podnikání např. vlastnictví rozsáhlého území vhodného pro zemědělskou činnost v dané oblasti. Poslední a nejobtížněji překonatelnou překážkou jsou úspory z rozsahu, při kterých dochází k minimalizaci jednotkových nákladů a tudíž je firma schopna své zboží prodávat za velmi nízké ceny, v mnoha případech za ceny, které by ani nepokryly jednotkové náklady firem, které tyto úspory nemají. Proto se některým firmám ani nevyplatí za těchto okolností do odvětví vstupovat. Stejně tak jako bariéry vstupu mohou existovat bariéry výstupu z odvětví, které fungují na podobné bázi.

## 4. Aplikační část

Zásadou úspěšného fungování a prosperity firmy je její konkurenceschopnost a schopnost efektivně vykonávat jednotlivé podnikové činnosti. O to více pokud se podnik snaží vstoupit se svými výrobky na zahraniční trhy a uspět tak mezi četnou konkurencí představovanou domácími i multinacionálními společnostmi. Ne všechny produkty vyrobené v zemích na nejvyšším stupni ekonomického rozvoje (kam spadá i ČR), odpovídají podmínkám a požadavkům těchto trhů a tudíž v těchto zemích již nemusí být považovány za konkurenceschopné. Ovšem tyto výrobky se mohou úspěšně uplatnit jinde a to především v zemích, které jsou na nižším stupni ekonomického rozvoje a jejichž obyvatelé mají odlišné nároky a požadavky na daný produkt.

Jedním z cílů této diplomové práce je tedy na základě průzkumu sekundárních dat zanalyzovat ruský motocyklový trh jako potenciální odbytiště daného produktu firmy JAWA Moto spol. s r.o. Motocyklů JAWA, které by na ruském trhu mohly sklidit úspěch, je několik a krom ostatních níže uvedených (viz. obrazová příloha) představují značný potenciál především modely JAWA 350, jejichž prodej je, kvůli nesplněným evropským emisním limitům a standardům, v EU zakázán. Tento model by, společně s dalšími motocykly, tak mohl najít uplatnění na trzích, které nemají podobná omezení a na nichž by se tyto starší modely mohly prodávat. Těmito motocykly, z nichž bude vybrán nejvhodnější, jsou:

V kubatuře 50ccm: JAWA Pionýr, Betka a Robby

V kubatuře 125ccm: JAWA Dandy, Sport, Dakar, Travel

V kubatuře 250ccm: JAWA Travel

V kubatuře 350ccm: JAWA Style, Tramp, Police

První kapitola praktické části bude věnovaná stručnému popisu společnosti JAWA Moto spol. s r.o. a v dalších podkapitolách bude, za použití několika manažerských a marketingových modelů, demonstrována její situace na českém motocyklovém trhu. Poté je v textu zkoumán současný stav ruské ekonomiky jako celku, rizika spojená

s podnikáním apod. V poslední kapitole praktické části bude zhodnocen vývoj motocyklového trhu jak z globálního hlediska, tak především z hlediska ruského trhu, jeho specifika, potenciál a tendence vývoje. Z této části by následně měly být vyvozeny závěry, které potvrdí či vyvrátí stanovenou hypotézu a cíle. Těmi jsou:

**Hypotéza:** Ruský trh je vhodný pro uplatnění daného typu motocyklu Jawa.

**Cíl:** Na základě analýzy sekundárních dat určit, který motocykl z navrhované řady značky JAWA, je nejvhodnější pro vývoz do Ruské federace. Popřípadě stanovit s jakými modifikacemi by měl být motocykl vyvážen na daný trh.

#### 4.1 Profil společnosti a situace na domácím trhu

- JAWA Moto spol s r. o.
- IČO - 25108743
- Týnec nad Sázavou, Brodce č. 35, PSČ 257 41
- Zápis do OR 25. února 1997
- Základní kapitál zapsaný ke dni 23. září 2004 – 350 000 000 Kč
- Výsledek hospodaření běžného účet. období 2008 – zisk 260 000 Kč

Podniky s podstatným a rozhodujícím vlivem:	Jihostroj a.s.	71,4 %
	JAWAUNION s. r.o.	28,6%

Společnost JAWA Moto spol. s r. o. byla založena v roce 1997 jako nástupnická firma značky JAWA, jejíž vznik sahá již do roku 1929. Za dob života a působení zakladatele původní firmy Ing. Františka Janečka, byly výrobky značky Jawa díky novým patentům a vynálezům pokládány za světovou špičku.<sup>31</sup> Ani po druhé světové válce, kdy došlo ke znárodnění, firma nezahálela a dala vzniknout dnes již legendárnímu modelu Jawy „Pérák“ po němž následovala neméně úspěšná „Kývačka“. Poptávka po výrobcích firmy rostla a svoje produkty začala exportovat do více než 120 zemí světa. V posledních desetiletích však ostatní konkurenti začali stahovat náskok firmy a z úspěšné a inovativní společnosti se stal spíše přežívající symbol někdejšího úspěchu. Proto, s cílem oživit a posílit hospodářskou činnost firmy, vznikla v roce 1997 JAWA Moto spol. s r.o., která již od následujícího roku začala vyrábět a expedovat motocykly. Na základě usnesení valné hromady v květnu 1998 byla založena dceřinná společnost JAWA Vývoj spol. s r.o. Od roku 2000 však došlo k omezení jejího provozu a její zaměstnanci byli převedeni do hlavní pobočky v Týnci nad Sázavou, kde si již úkoly technického rozvoje a vývoje firma

---

<sup>31</sup> *O nás* [online]. [cit.2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawa.eu/firma/o-nas.htm>>

zabezpečuje sama. V současné době je samotná značka jako ochranná známka chráněna licenční smlouvou.<sup>32</sup>

#### **4.1.1 Předmět podnikání**

Dle obchodního rejstříku je za hlavní aktivity firmy považována výroba a vývoj motocyklů, jejích náhradních dílů a příslušenství. V současné době společnost udržuje aktivní obchodní vztahy v mnoha zemích světa a export tvoří více než 80-ti procentní podíl všech prodejů.<sup>33</sup> Mezi další přidružené aktivity patří kovoobrábění, zámečnictví a opravy motorových vozidel. Společnost se zároveň zabývá výrobou nářadí a lisováním výrobků z plastických hmot. Následující práce se však bude věnovat pouze motocyklům, na další přidruženou výrobu se analýzy vztahovat nebudou.

#### **4.1.2 Produkt**

Struktura nabízených výrobků umožňuje zákazníkům výběr motocyklů s motory o objemu 50 ccm, 125 ccm, 250 ccm, 350 ccm a 650 ccm v různých úpravách a modifikacích.

„Firmě Bombardier – Rotax jsou dodávány výfukové systémy pro ultralehká letadla a sněžné a vodní skútry. Firmě HATZ dodává JAWA Moto nádrže stacionárních motorů a stavebních strojů. Společnost HAWLE odebírá nerezové opravárenské svěrky.“ [5, s. 3]

#### **4.1.3 Filosofie firmy**

Jelikož se firma již několik let stále pokouší prosadit s novými výrobky a upevnit si své postavení na trhu, její vedení si uvědomuje, že v dnešním tvrdém konkurenčním boji se musí všichni snažit, aby úsilí, vložené do zlepšování podnikových činností, vedlo i k trvalému zlepšování kvality výrobků a služeb. Z tohoto důvodu byly společností definovány následující pravidla a zásady tvořící filosofii celé společnosti.

---

<sup>32</sup> Výroční zpráva za rok 2008 [online]. s. 3 [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o)>

<sup>33</sup> Ad 32



#### „Komplexní tvorba kvality výrobků a služeb a orientace na potřeby zákazníků”

Společnost si je plně vědoma tradičního postavení značky na trhu a tuto pozici chce i nadále rozvíjet pomocí tvorby kvalitních výrobků a služeb ve shodě s očekávanými předpisy a požadavky zákazníků. Spokojenost zákazníka je prioritní, tudíž musí být kladen důraz na kvalifikovanost a odbornost zaměstnanců a na jejich pracovní nasazení, aby dané výrobky odpovídaly požadovaným kvalitám a očekáváním.

#### „Soužití a spolupráce ve společnosti a pracovní realizace jednotlivce”

Základním kamenem společnosti je úcta k jednotlivci, který je v rámci firmy podporován a veden k individuální svobodě rozhodování. V dosahování zájmů společnosti je používán princip týmové práce a kolegiality, který efektivně kombinuje potenciály jednotlivých zaměstnanců.

Jako další hodnoty firma uvádí „angažované nasazení“ jak vedoucích pracovníků tak i jejich podřízených, „kompetence k úspěchu“ založené na odborných znalostech a zkušenostech a systematickém programu vzdělávání, „čestné partnerství“ vztahující se k otevřené komunikativnosti s veřejností a „nakonec vztah k životnímu prostředí“ vedoucí k šetrnému využívání zdrojů a nakládání s odpady.<sup>34</sup>

#### **4.1.4 Cíle deklarované firmou pro rok 2009**

- „V tuzemsku dosáhnout obratu z prodeje motocyklů, náhradních dílů a doplňkové výroby v hodnotě 62 mil. Kč
- Na území Západní Evropy docílit prodeje motocyklů a doplňkové výroby v hodnotě minimálně 11,4 mil. Kč
- Na trzích bývalého Sovětského svazu vytvořit nové obchodní příležitosti a docílit prodeje na úrovni 7,7 mil. Kč
- V Jižní a Střední Americe zvýšit prodeje na úroveň cca 84,8 mil.“ [6, s. 4]

---

<sup>34</sup> O nás [online]. [cit.2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawa.eu/firma/o-nas.htm>>

V následující části budou provedeny analýzy PEST, Porterových pět konkurenčních sil, SWOT a BCG, které zhodnotí současný stav a pozici společnosti na českém trhu a poukáží na její slabé i silné stránky a oblasti, v kterých by mohla dosáhnout určitých zlepšení.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku pomocí metody PEST**

PEST se řadí mezi analytický nástroj popisující vliv jednotlivých faktorů makroprostředí na ekonomický subjekt uvnitř tohoto prostředí. Tyto faktory lze rozdělit na politické (political), ekonomické (economical), kulturně-sociální (socio-cultural) a technologické (technological). Každý z nich se větší či menší měrou podílí na vývoji každého subjektu v daném makroprostředí a jejich bližší rozbor proto napomůže k lepšímu pochopení aktuálního stavu firmy.

### **4.2.1 Politické faktory**

Bývalý komunistický režim je hlavní příčinnou úpadku firmy a nevyužití jejího někdejšího obrovského potenciálu. Na počátku 60.let došlo k naprosté reorganizaci podniku a jeho přesunu z hlavního města do Týnce nad Sázavou a výroba byla z tehdy nejmodernějšího závodu na výrobu motorů přesunuta do ČZM Strakonice. Následující léta s sebou přinesla postupné omezování technologického rozvoje a investic, stejně jako řízený přesunu odbytu, což JAWU postupně odsunulo z pozice úspěšného výrobce moderních a technologicky vyspělých motocyklů daleko za konkurenci.<sup>35</sup> A ačkoliv i nadále vyráběla obrovské množství motocyklů, po technické stránce začala zaostávat. V roce 1991 došlo k rozpadu sovětského trhu a tím se i odbyt, který z velké části spoléhal na ruské odběratele, otřásl v základech. Poté následovala dlouhá a problematická privatizace firmy a v roce 1993, po založení akciové společnosti JAWA, se stal jediným akcionářem Fond národního majetku. Díky jeho jednání a věčným odkladům, ztratili i poslední potenciální investoři a zájemci o koupi firmy zájem. Teprve v roce 1997 vznikla společnost JAWA Moto spol. s r.

---

<sup>35</sup> *Historie* [online]. [cit.2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawa.eu/firma/80-let-vyroby-motocyklu-jawa/historie.htm>>

o. a významnou událostí, která stabilizovala tehdejší poměry se stal vstup nového vlastníka – společnosti Jihostroj a.s.<sup>36</sup>

Důležitým politicko-ekonomickým faktorem ovlivňujícím podnikatelské prostředí je i členství ČR v Evropské unii. Krom toho, že členské státy a podniky mohou žádat a využívat evropských dotací na podporu výzkumu a vývoje a čerpat prostředky ze strukturálních fondů, EU má také jako celek větší vyjednávací politický a obchodní potenciál a její členové jsou jakožto součást tohoto stabilního celku pro mnoho obchodních partnerů důvěryhodnější. Díky členství má každý stát možnost snažit se prosazovat své konkrétní zájmy a upozorňovat na překážky, které omezují např. vývoz do určitých zemí. Pokud se jim daný návrh podaří obhájit, odbourávání takovýchto překážek prostřednictvím Evropské komise má daleko větší naději na úspěch nežli vyjednávání na pouze národní úrovni.<sup>37</sup>

#### **4.2.2 Ekonomické faktory**

V důsledku konkurence ze zahraničních trhů zabývajících se výrobou a prodejem motocyklů, byla JAWA nucena přehodnotit svoji cenovou politiku a zároveň investovat do vývoje nových konkurenceschopnějších výrobků, aby si udržela místo na trhu. Ve vývoji nových produktů je firma podporována i vládními dotacemi, přidělenými Ministerstvem průmyslu a obchodu v částce 7 125 tis.Kč.<sup>38</sup> V druhé polovině roku 2008 se změnila situace i na poli zahraničního obchodu, kde se produkty firmy (potažmo výrobky všech českých exportérů) staly díky silné koruně dražší a tím pádem o něco méně konkurenceschopné, v roce 2009 ovšem koruna opět oslabila, tudíž byl tento problém zřejmě jen dočasný. Také v rámci stále trvající hospodářské krize lze očekávat nízký růst nebo spíše pokles ekonomiky, stejně jako pokles kupní síly v Česku i v zahraničí, což může mít negativní vliv na odbytové možnosti firmy.

---

<sup>36</sup> Ad 33.

<sup>37</sup> *Jaké má Česko ekonomické zájmy v EU a jak je prosazuje* [online]. [cit.2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-18037670-jake-ma-cesko-ekonomicke-zajmy-v-eu-a-jak-je-prosazuje>>

<sup>38</sup> *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o)>

S hospodářskou krizí souvisí i zhoršení platební morálky a platebních podmínek, které se v minulém roce v českém průmyslu citelně projevilo konkrétně v délce odložené splatnosti závazků. Velká část odběratelů je ochotna přijmout fakturu až po dodání smlouveného zboží a to s 90ti až 120ti denní splatností (ačkoliv ještě v roce 2008 byla naprosto běžná lhůta 30ti denní). Toto zhoršení potvrzuje průzkum Svazu průmyslu a obchodu, během něhož zaznamenalo zhoršení platební morálky 4/5 ze 1600 dotazovaných firem. Tento trend byl zaznamenán i v dalších evropských zemích a 49% z dotázaných firem odhaduje, že ke zhoršování bude docházet i v následujících dvou letech.<sup>39</sup> Podobný vývoj byl pozorován i na trhu s úvěry, kdy především kvůli propadu poptávky a omezování průmyslové výroby, klesla ochota bankovního sektoru půjčovat podnikatelským subjektům. Společnost by tedy, za těchto nepříznivých okolností, měla více hlídat platební schopnost svých klientů a dbát na větší zajištění svých pohledávek, aby se v budoucnu nedostala do obtíží.

#### **4.2.3 Kulturně - sociální faktory**

Evropu potažmo Českou republiku lze charakterizovat poměrně vysokou životní úrovní a koupěschopností. Co se umístění podniku týče, v oblasti je dostatečné množství kvalifikovaných lidí v produktivním věku a zájmem firmy je v současné době přilákat také absolventy, proto se snaží spolupracovat se studenty nejrozumnějších oborů vysokých škol, jejichž znalostí bude moci následně využít. Z psychologického hlediska by se dalo říci, že značka JAWA má v České republice poměrně výsadní postavení. Je to značka tradiční, prověřená a především česká, což je pro spoustu lidí stále důležitým faktorem, rozhodujícím o koupi. Především řada starších vlastníků dřívějších modelů cítí určitou sounáležitost s firmou, problém však může nastat u mladších generací, které již tyto vazby postrádají.

#### **4.2.4 Technologické faktory**

V roce 2003 firma zahájila vývoj nové generace čtyřtákních motocyklů JAWA 650 a v následujících dvou letech pokračovala ve vývoji řady 836 Style a Dakar. Tato řada byla

---

<sup>39</sup> *Podnikatelské prostředí a ekonomický růst ČR* [online]. [cit.2010-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1154-09>>

následně v letech 2007 a 2008 remotorizována. Zároveň byl dokončen vývoj nové JAWY 250, od níž se očekává, že by mohla zaujmout místo úspěšné JAWY 350.<sup>40</sup>

Vstup do Evropské unie s sebou přinesl spoustu možností a příležitostí, zároveň ale také nové technologické požadavky a ekologické normy, které se pro podniky nových členských států staly závaznými. Tím je v současné době snaha o splnění emisních a jiných limitů v rámci normy Euro4. Z tohoto důvodu se tedy modely JAWA 350, které tyto normy nesplňují, staly v EU neprodejnými. V roce 2003 firma zahájila zavádění systému managementu kvality ISO 9001:2000 a koncem téhož roku tento certifikát od společnosti ÖQS získala. V roce 2007 a následně 2010 proběhla úspěšná recertifikace.<sup>41</sup> Právě technologické faktory hrají v tomto odvětví klíčovou roli, proto je velmi pozitivní, že si firma uvědomuje důležitost výzkumu a vývoje v rámci její výroby a investuje do tohoto oddělení.

Ačkoliv se v současné době Česká republika, tak jako mnoho dalších zemí, potýká s následky finanční krize, její makroekonomické prostředí se zdá být i přesto poměrně stabilní a vstřícné k českým podnikům, čemuž nasvědčuje i státní dotace Ministerstva průmyslu, kterou JAWA v roce 2008 získala. Přestože spolu se vstupem ČR do Evropské Unie na české podniky dopadly nové závazné ekologické a legislativní požadavky, stali jsme se součástí nadnárodního celku, jehož vyjednávací pozice v odbourávání obchodních bariér, či prosazování obchodních zájmů je mnohem silnější a tudíž má větší pravděpodobnost na úspěch.

---

<sup>40</sup> VÝROČNÍ ZPRÁVA ZA ROK 2008 [online]. [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o>)>

<sup>41</sup> Ad 40

### **4.3 Analýza konkurenčního prostředí metodou Porter's Five Forces**

Pozici firmy ovlivňuje, podle M. E. Portera, pět konkurenčních sil – potenciál či hrozba vstupu nových subjektů do odvětví, konkurence a substituční výroby, dodavatelé a kupující zákazníci. Tato a další analýzy budou prováděny pouze v rámci České republiky. Zároveň je analýza prováděna ve vztahu k aktuální produktové řadě, která je v této chvíli v prodeji.

#### **4.3.1 Vstup nových konkurentů do odvětví**

Odvětví zabývající se výrobou motocyklů je poměrně náročné jednak na vstupní investice a zároveň na know - how. I přesto je tento trh v poslední době stále více nasycenější a svůj podíl na tom mají hlavně levné motocykly z Číny. Ty začaly pronikat na český trh již před několika lety především s motocykly o nižších kubaturách. A ačkoliv jsou mnohé asijské výrobky považovány za nekvalitní a nespolehlivé, je velmi pravděpodobné, že s budoucím vývojem těchto zemí (především Číny) přijdou na trh i výrobky kvalitnější a technologicky propracovanější, což domácí konkurenci ještě více zostří. Za relativně nové konkurenty na českém trhu můžeme tedy považovat čínské značky jako např. Jialing, Loncin a Zongshen<sup>42</sup>, které se budou snažit zaujmout potenciální zákazníky svými novými modely s objemem motoru 600ccm.

#### **4.3.2 Konkurenti v odvětví**

Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, nejen český trh se stává nasyceným výrobky motocyklů různých značek a kvalit. Za největší dovozce motocyklů do ČR jsou již tradičně považovány japonské firmy Honda, Yamaha, Suzuki a Kawasaki dále následovány italskou konkurencí v podobě značek Ducati, Aprilia, Moto Guzzi, Cagiva, německým BMW a mnoha dalšími. Co se týče asijských výrobců, největší podíl na trhu zaujímá tajwanské Kymco, dále čínské výrobky značek Yuki, Keeway, Kentoya, Linhai, Lifan atd. V loňském roce však, krom motocyklů Linhai a Yuki, dovoz všech zmiňovaných čínských motocyklů

---

<sup>42</sup> Registrace nových L v ČR dle objemových tříd 12/2009 a 1-12/2009 [online]. [cit 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2009-12.pobjLc.CZ.html>>

a jejich prodej oproti roku 2008 klesl.<sup>43</sup> Tento pokles byl zřejmě důsledkem ekonomické krize a z ní vyplývající opatrnosti a větší rozvážnosti českých kupujících. Konkurence je tedy obrovská, bohužel lze konstatovat, že především japonské značky mají, co se konkurenceschopnosti týče, před JAWOU obrovský náskok jak v rámci poměru cena/výkon a v přístupu k nejrůznějším technologiím, tak i v preciznosti výroby vyplývající z hromadné produkce. I co se designu týče, který je JAWĚ často vyčítán, jsou konkurenční motocykly lépe či líbivěji zpracovány. Obecně se tedy síla konkurentů v odvětví dá považovat za velmi vysokou.

### 4.3.3 Substituční výrobky

V souvislosti s velkou konkurencí a nasycením trhu je jasné, že firma čelí velké hrozbě substitučních výrobků. A to především v kubaturách 50ccm, 125ccm a 650ccm. Např. ve 125ccm značka Honda nabízí tři stroje o tomto objemu motoru ve třech různých provedeních. Pro srovnání cen Honda CBF125 přijde zákazníka na 58 900,-<sup>44</sup> a motocykly značky JAWA v této kubatuře lze pořídit od 47 590,- do 59 900,- dle typu motocyklu.<sup>45</sup> Z tohoto srovnání je vidět podobnost cen, každá však nabízí něco docela odlišného. Motocykly s objemem motoru 650ccm, do které poslední dobou společnost vkládá značné naděje, patří v současnosti také k velmi oblíbeným. JAWA vyrábí v této kubatuře typy Style, Classic (obě 149 900,-) a Dakar (169 900,-). Při srovnání cen typově a objemově podobných motocyklů JAWA Style a jemu konkurující např. Honda CBF600 s cenou 165 000,- či Suzuki SV650 za 151 160,- nebo do třetice Suzuki Bandit 650 za cenu 156 200 Kč, je i zde vidět, že ceny jsou velmi podobné.<sup>46</sup>

Ve srovnání s italskými výrobky, se na velmi podobné cenové úrovni drží motocykl Aprilia Pegaso 650 (159 900,-). V kubatuře 125ccm sice Aprilia nemá model podobný

---

<sup>43</sup> *Registrace nových L v ČR dle objemových tříd 12/2009 a 1-12/2009* [online]. [cit 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2009-12.pobjLc.CZ.html>>

<sup>44</sup> *CBF 125 – Základní informace* [online]. [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://moto.honda.cz/motocykly/125-ccm/cbf125/zakladni-informace.html>>

<sup>45</sup> *Motocykly* [online]. [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.jawa.eu/moto\\_main.htm](http://www.jawa.eu/moto_main.htm)>

<sup>46</sup> *Ceníky a příslušenství* [online]. [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.suzuki.cz/moto/info/ceniky.aspx>>

nebo účelově srovnatelný s JAWOU, ale např. silničně-sportovní model RS 125 se prodává za 124 900,-. Další italské zástupci jako např. Ducati nebo Moto Guzzi vyrábějí motocykly ve srovnatelné kategorii s objemem 696 a 750ccm. Cena Moto Guzzi Breva 750 nebo V7 Classic se pohybuje okolo 204 900,-<sup>47</sup> a cena Ducati Monster 696 dokonce na 218 000 Kč.<sup>48</sup> Cenově srovnatelné s italskými modely jsou i motocykly BMW, konkrétně dvouválec F 650 GS za 214 500,- a např. jednoválcový model G 650 Xchallenge za 219 400Kč.<sup>49</sup> Jak o italských motocyklech tak i o BMW lze uvažovat jako o tradičních národních značkách, jejichž kupující si s výrobkem kupuje nejen prostředek dopravy, ale také osobitý styl a tradici, jako je tomu u JAWY.

V neposlední řadě je nutné zmínit i jediného českého konkurenta, společnost Blata s.r.o., která může JAWĚ konkurovat pouze na poli 125ccm. Modely v provedení Motard 125 BXM a Enduro 125 BXE jsou v prodeji za 74 999 – 77 599 Kč.<sup>50</sup> Je tedy zřejmé, že s ohledem na výše uvedené a další nezmíněné modely je síla substitučních výrobků velmi vysoká.

#### 4.3.4 Dodavatelé

V rámci náročnosti motocyklového odvětví využívá podnik dodavatelů jak z českých tak i zahraničních řad (Německo, Španělsko). Firmě byly například dodávány motory Rotax a v současné době motory Minarelli pro výrobu nové JAWY 660 Sportard. O množství ani o vyjednávací síle nebyly zjištěny žádné další údaje.

---

<sup>47</sup> *Moto Guzzi, Aprilia* [online]. [cit 2010-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.aspirit.cz/>>

<sup>48</sup> *Ducati ČR, Ceník* [online]. [cit.2010-04-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.ducati-czech.cz/texty/katalogy/2010/Cenik\\_moto\\_DUCATI\\_2010.pdf](http://www.ducati-czech.cz/texty/katalogy/2010/Cenik_moto_DUCATI_2010.pdf)>

<sup>49</sup> *BMW F 650 GS* [online]. [cit.2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.renocar.com/bmw-moto/model/52/>>

<sup>50</sup> *Blata – produkty* [online]. [cit 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.blata.cz/produkty/motocykly.html>>



#### 4.3.5 Kupující zákazníci

Co se týče profilu současného zákazníka JAWY, tito zákazníci mívají ke značce a jejím výrobkům velmi silný, možná až citový vztah. Je to dáno jednak tradicí firmy a také vzpomínkou na někdejší výrobky Péra a Kývačka a JAWA 350 v různých provedeních, které byly pro své vlastnosti a kvalitu velmi oblíbené a není výjimkou, že mnoho z nich je v provozu i dnes. Především mladí však ke značce již takový citový vztah nemají, a proto by měla být věnována pozornost tomu, jak tuto mladou cílovou skupinu zaujmout. Firma se také snaží vyhovět i individuálním požadavkům zákazníků, což jistě ještě více upevní jejich vztah ke značce.

Především pět faktorů provedené analýzy odvětví poukazuje na velmi silnou konkurenci, především zahraniční a to takřka ve všech kubaturách, nejvíce však v současnosti u velmi oblíbených 50ccm, 125ccm a 650ccm. V budoucnu se dá také očekávat průnik nových konkurentů a jejich výrobků na český trh a to především z Číny. Kupující mají k výrobkům JAWA většinou tradiční vztah, pro budoucí úspěšnost však bude třeba zaujmout novou mladou generaci, která již takovýto vztah mít nebude.

#### 4.4 SWOT analýza

Následující analýza poukazuje jednak na silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) organizace, které tvoří její vnitřní charakter a dále na příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), kterým musí čelit z vnějšího prostředí. Název analýzy je tak tvořen počátečními písmeny všech jejích čtyř komponent. Rozbor vnitřního a vnějšího prostředí je znázorněn v následujících dvou tabulkách. První tabulka hodnotí vnitřní prostředí organizace, kdy je každému faktoru představujícím silnou či slabou stránku, přiřazena subjektivně stanovená váha, jejíž výše vypovídá o tom, jak moc daný faktor ovlivňuje úspěch každé firmy na trhu.<sup>51</sup> Pro zjištění dané situace byly tedy každému faktoru na základě subjektivního posouzení přiřazeny váhy a zároveň určen stupeň vlivu každého faktoru v rámci firmy (v

---

<sup>51</sup> Váhy byly stanoveny na základě subjektivního posouzení pro demonstraci důležitosti jednotlivých faktorů. Faktory, které obecně nejvíce ovlivňují úspěšnost v odvětví byly ohodnoceny relativně vyšší vahou vzhledem k ostatním faktorům. Hodnota stupně vlivu byla určena opět subjektivně dle toho, jaký je stav daného faktoru v rámci firmy.

rozmezí od 1 – 5). U slabých stránek, je největší vliv hodnocen nejnižším číslem 1 a nejlivnější silné stránky jsou naopak hodnoceny čísly největšími tzn. číslem 5.<sup>52</sup> Následně jsou obě komponenty vynásobeny a proveden celkový součet těchto hodnot. Toto souhrnné číslo hodnotí interní pozici firmy, která je tím lepší čím je číslo větší (tzn. blíží se 5).

#### 4.4.1 Vnitřní prostředí

**Tab. 3: Faktory vnitřního prostředí**

Silné a slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Součin
S - Kvalifikovaní zaměstnanci	0,10	3	0,30
S - Kvalita nabízených výrobků a služeb	0,25	3	0,75
S - Tradice a povědomí o firmě	0,13	4	0,52
S - Výhodná poloha v rámci ČR	0,02	1	0,02
W - Pomalý růst tržeb	0,10	2	0,20
W - Nízký tržní podíl	0,15	1	0,15
W - Nekvalitní či neexistující market. komunikace	0,15	1	0,15
W - Slabá finanční pozice	0,10	3	0,30
Suma	1,00		2,39

Zdroj: vlastní

Na základě subjektivního hodnocení byla největší váha přiřazena kvalitě výrobků a služeb, která podstatně ovlivňuje úspěch všech značek a firem na trhu. Tradice a známost značky JAWA je vysoká (proto byla ohodnocena číslem 4) a také se podílí velkou měrou na úspěchu firmy. Na druhé straně jako nejlivnější slabé stránky společnosti byly určeny nízký tržní podíl a nedostatečná marketingová komunikace. Proto byly oba tyto faktory ohodnoceny číslem 1. Hodnota vzešlá po vzájemném součtu (2,39) je lehce podprůměrná a demonstruje, jak ovlivňují faktory vnitřního prostředí úspěšnost firmy popřípadě tvorbu její strategie. Především výše zmíněný nízký tržní podíl a špatná či takřka neexistující marketingová komunikace, jsou hlavními překážkami pro budoucí úspěch firmy, které zároveň snižují její vnitřní hodnotu.

<sup>52</sup> Stanovení vah [online]. [cit.2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://management-marketing.studentske.eu/2008/06/krok-2.html>>

#### 4.4.2 Vnější prostředí

I v tomto případě jsou jednotlivé faktory subjektivně ohodnoceny váhami a čím větší je stupeň jeho vlivu, tím větším číslem, opět od 1 – do 5, bude ohodnocen.

**Tab. 4: Faktory vnějšího prostředí**

Příležitosti a hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Součin
O - Zachování spokojenosti stávaj. zákazníků	0,10	3	0,30
O - Rozšíření pozice na trhu	0,15	4	0,60
O - Získání nových zákazníků	0,20	5	1,00
O - Schopnost diferenciacce produktu	0,13	3	0,39
T - Vysoká konkurence na domácím trhu	0,25	5	1,25
T - Omezení ze strany norem EU	0,07	3	0,21
T - Změna makroekon. ukazatelů (daně aj.)	0,05	2	0,10
T - Ztráta dobrého jména firmy	0,05	3	0,15
Suma	1,00		4,00

Zdroj: vlastní

Jako největší příležitost pro firmu JAWA Moto spol. s r.o. se jeví získání nových zákazníků a rozšíření pozice či podílu na trhu. Motocykly JAWA jsou již tak samy o sobě dosti odlišné a diferencované, tudíž byl této hodnotě přiřazen střední stupeň vlivu. Naopak obecně nejzásadnější hrozbou je vysoká konkurence na domácím trhu, ta má také důležitý podíl na současném stavu prodeje JAWY. Výsledná hodnota součtu činí 4,00, můžeme tudíž konstatovat, že vnější prostředí má nadprůměrně silný vliv na podnik a to znatelně větší než prostředí vnitřní.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 232.s. ISBN 978-80-247-2721-9.

**Tab. 5: Matice SWOT**

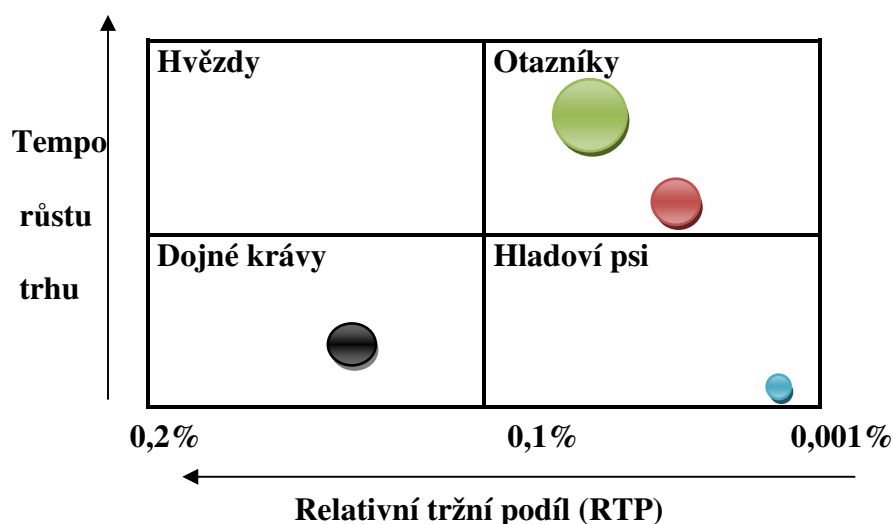
<b>Matice SWOT</b>	<b>Silné stránky (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odborně vzdělaní zaměstnanci</li> <li>- kvalita nabízených služeb</li> <li>- tradice a povědomí o firmě</li> <li>- výhodná poloha</li> </ul>	<b>Slabé stránky (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomalý růst tržeb</li> <li>- nízký podíl na trhu</li> <li>- nekval. či neexistující marketingová komunik. a propagace</li> <li>- slabá finanční pozice</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování spokojenosti stávajících klientů</li> <li>- rozšíření pozice na trhu</li> <li>- získání nových klientů</li> <li>- možnost diferenciací produkce</li> <li>- dotace z EU</li> </ul>	<b>Strategie SO Ofenzivní přístup</b> <p>Využití reputace firmy a kvality nabízených výrobků a služeb k získání nových zákazníků a rozšíření pozice na trhu. Stávající klientelu udržovat a rozšiřovat.</p>	<b>Strategie WO Opatrný přístup</b> <p>Snažit se využít příležitostí za současného odbourávání slabých stránek.</p>
<b>Hrozby (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká konkurence na domácím trhu</li> <li>- Změna makroekon. ukazatelů – inflace, nezaměstnanost, daně</li> <li>- Omezení v rámci norem ze strany EU</li> <li>- Ztráta dobrého jména</li> </ul>	<b>Strategie ST Demonstrovat sílu a unikát nebezpečí</b> <p>Zásadní hrozbou je vysoká konkurence a její náskok je v současné době příliš znatelný.</p>	<b>Strategie WT Ústup, odchod z trhu</b> <p>Pro zlepšení pozice na trhu je zapotřebí snižovat náklady, snažit se o rychlejší růst tržeb.</p>

Zdroj: *SWOT analýza* [online]. [cit.2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

Výše uvedená tabulka shrnuje jak vnitřní faktory ovlivňující výkonnost podniku na horizontální ose, tak faktory vnější, na vertikální ose. Vzhledem k faktu, že konkurence na domácím trhu je opravdu velká, což je vidět i na poměrně nízkém tržním podílu firmy, lze konstatovat, že by bylo nejvhodnější zaměřit se na strategii WO. Jinými slovy snažit se odbourat slabé stránky firmy a to posílením marketingových aktivit, především propagace a reklamy a zároveň využít příležitostí trhu, konkrétně získáním nových zákazníků. Krom toho je samozřejmě nutné i nadále udržovat dobré vztahy se stávajícími zákazníky a posilovat ostatní silné stránky, aby firma stáhla mezeru, která mezi ní a konkurencí existuje.

#### 4.5 Analýza podnikového portfoila pomocí BCG matice (Boston Consulting Group)

BCG matice, je vhodným marketingovým nástrojem pro zjištění a demonstraci stavu, v jakém se jednotlivé produkty firmy nacházejí. Tempo růstu trhu v následujícím textu bylo zjištěno jako rozdíl počtu nových registrovaných motocyklů v daném segmentu mezi lety 2008 a 2009 ku registrovaným motocyklům v segmentu za rok 2008. Relativní tržní podíl produktů Jawa byl vypočten jako podíl tržního podílu produktů firmy v daném segmentu a tržního podílu jejího největšího konkurenta. Uvedené číselné údaje představují počty nových registrovaných vozidel v ČR za rok 2009, nikoliv vozidel starších a použitých.



**Obr. 5: BCG matice produktů značky JAWA**

Zdroj: KOVÁŘ, V.; KRCHOVÁ, H. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178s. ISBN 978-80-86730-29-5.

<b>Zelená</b>	<b>- 50ccm</b>	(43 prodaných kusů v roce 2009, tržní podíl 0,82%, RTP 0,077%)
<b>Červená</b>	<b>- 125ccm</b>	(22 prodaných kusů, tržní podíl 0,94%, RTP 0,046%)
<b>Černá</b>	<b>- do 350ccm</b>	(17 prodaných kusů v kubatuře 250ccm, tržní podíl 1,78%, RTP 0,135%)
<b>Modrá</b>	<b>- do 800ccm</b>	(2 prodané kusy 650ccm, tržní podíl 0,14%, RTP 0,0044%)

Tržní podíl firmy JAWA Moto spol. s r.o. se na trhu motocyklů oproti roku 2008 snížil z 0,98 % na 0,55 %, její relativní tržní podíl je tedy velmi malý ve srovnání s ostatními silnými konkurenty. Nejlepší pozici ve vztahu k tempu růstu trhu mají, dle statistických údajů, segmenty motocyklů 50ccm (zelené pole) a 125ccm (červené pole), které patří v současnosti k poměrně dosti vyhledávaným a podílí se velkou měrou na tržbách firmy. Např. oproti roku 2008 vzrostl podíl jednostránkových vozidel na českém trhu o objemu do 50ccm o 8,26%. Tempo růstu toho segmentu činilo 5,02% a stal se tak jediným, který meziročně zaznamenal růst. Prodej nových modelů JAWA v této kubatuře také zaznamenal nárůst a to řádově o 12ks oproti roku 2008, její tržní podíl v tomto segmentu tak vzrostl z 0,11% na 0,22%. U všech dalších segmentů došlo k poklesu nových zaregistrovaných motocyklů, konkrétně u 125ccm bylo oproti roku 2008 zaregistrováno o 7,3% motocyklů méně. U JAWY činil propad 51% (zaregistrováno pouze 22 oproti předešlým 45 motocyklům s tímto objemem motoru).

Další skupinu tvoří motocykly o objemu do 350ccm (černé pole) a do 800ccm (modré pole).<sup>54</sup> Počet registrovaných motocyklů do 350ccm poklesl o 22,5% a nových JAW 250 bylo zaregistrováno o 37% méně. Rozhodně největší propad zaznamenala jednostránková vozidla s kubaturou do 800ccm, jejichž registrace klesla o více jak 41%. I pro JAWU byl loňský rok z tohoto pohledu neúspěšný, jelikož modely JAWA 650 byly zaregistrovány pouze 2, oproti předloňským 71 kusům.

Ačkoliv by rozvržení výrobků mělo být v matici rovnoměrné a umístění v jednotlivých kvadrantech by mělo odpovídat fázi zralosti, ve které se produkt nachází, v tomto případě to není možné, protože všechny výrobky zaujímají na trhu ČR poměrně malý tržní podíl. Z těchto výsledků je zřejmé, že je třeba ovlivnit tržní podíl především těch segmentů, které zaznamenaly největší tempo růstu, čemuž by napomohlo především snížení prodejních cen a zároveň oživit prodej JAW 650, které by měly být v nejlepší fázi svého životního cyklu. Je nutné brát v potaz i cenovou elasticitu poptávky (citlivost poptávky na změnu cen) po silnějších motocyklech, která je oproti nižším kubaturám menší, a tudíž určit takové snížení cen, na které bude cílový zákazník reagovat.

---

<sup>54</sup> *Registrace nových L v ČR dle objemových tříd 12/2009 a 1-12/2009* [online]. [cit 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2009-12.pobjLc.CZ.html>>

Ačkoliv byly výše uvedené analýzy provedeny pouze v rámci českého trhu, lze zde nalézt určitou analogii se západní a nejvyspělejší částí Ruska. Tyto analýzy poukazují na současnou pozici společnosti JAWA Moto spol. s r.o. a na to, jak jsou její výrobky na českém trhu úspěšné. Z výsledků vyplývá, že pozice společnosti je oslabena především silnou konkurencí, velmi nízkým tržním podílem, ale také takřka neexistující marketingovou komunikací a nedostatečným zaměřením na mladou generaci. Proto je velmi pravděpodobné, že pokud by se společnost cíleně snažila oslovit potenciální zákazníky v nejvyspělejších centrech Ruska jako je Moskva, Petrohrad, Jekatěrinburg atp., dopadla by velmi podobně jako na českém trhu. Naopak ve střední a východní části Ruska, již tuto podobnost vzhledem k odlišnějšímu způsobu života a méně evropskému vlivu hledat nelze a tudíž je pravděpodobné, že by tato část Ruska mohla být pro daný výrobek vhodnější.

## 4.6 Podnikatelské klima v Rusku

V posledních letech, kdy dochází k přesycení většiny západních trhů, jejichž kapacita i potenciál se zdá být vyčerpaný, stále více obchodníků a firem obrací svoji pozornost na jiné, dosud plně nerozvinuté ekonomiky s růstovým potenciálem a rozsáhlou spotřebitelskou základnou. Země, ve kterých se v budoucích letech předpokládá velký růst jak průmyslové výroby, tak posílení koupěchopné poptávky, jsou označovány souhrnným názvem BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína) a představují velkou výzvu pro většinu národních, nadnárodních a exportně zaměřených podniků.

Ruský trh (rozkládající se na ploše více než 17 mil. km<sup>2</sup> a procházející 11 časovými pásmy) představuje obrovskou příležitost a to nejen pro české výrobky a exportéry. Zájem o tento trh je v současné době velký a odhaduje se, že se bude postupně zvětšovat. Ačkoliv pronikání silnějších a větších podniků na ruský trh s velkými investičními projekty je snazší z hlediska jejich velkorysejší kapitálové vybavenosti a snazšímu přístupu na trh, na trhu se ale uplatňují i firmy z oblastí malého a středního podnikání a to buď přímými dodávkami svého zboží, nebo subdodávkami komponentů pro průmyslovou výrobu.

Podle analytiků lze největší potenciál spatřovat v modernizaci výrobních kapacit existujících průmyslových podniků a samozřejmě také ve výstavbě podniků nových. Oblastí, ve kterých by Rusové uvítali spolupráci, je několik a jedná se především o odvětví energetiky, stavebnictví, zemědělství a potravinářství, městské infrastruktury (a to jak dopravní tak telekomunikační) a další, které budou pro budoucí vývoj ekonomiky nezbytné. Navíc lze konstatovat, že díky vzájemné dlouholeté tradiční spolupráci z minulých desetiletí, z níž vyplývá určitá znalost trhu ale i jazyku, má český exportér oproti mnohým především západním podnikům určitou výhodu, která mu může pomoci při budování vzájemného partnerství.<sup>55</sup> Čeští exportéři mají v Rusku stále dobré jméno a jsou známi především jako dodavatelé kvalitních strojírenských zařízení, sklářských výrobků, piva a potravin. Výrobky českých značek jsou v Rusku obecně lépe vnímány v porovnání

---

<sup>55</sup> *Rusko – Investiční klima* [online]. [cit 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni\\_klima.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni_klima.html)>



s ostatními výrobky ze střední a východní Evropy, české zboží je také často spojováno s kvalitou a dobrou cenou. Další zkušeností ruských partnerů je schopnost českých exportérů flexibilně reagovat na tamní specifické požadavky, které jsou často kladeny na dovážené výrobky a také ochota kombinovat export s dalšími formami spolupráce (např. v oblasti výroby či technologií).

#### **4.6.1 Ekonomický vývoj**

##### **Situace v loňském roce**

Z výsledků makroekonomických ukazatelů loňského roku je patrné, že se světová ekonomická krize nevyhnula ani ruské ekonomice. V roce 2009 došlo k poklesu HDP o 7,9 % oproti roku 2008. Tento pokles byl způsoben jak snížením zahraničních investic (o 21 %) tak poklesem domácí poptávky a tudíž i konečné spotřeby. Další pokles byl zaznamenán v oblasti průmyslové výroby a to řádově o 10,8 %. Negativní trend zaznamenal i export a import a to o více jak třetinu předloňského objemu. Za tímto můžeme vidět snižující se zahraniční poptávku po surovinách, které tvoří hlavní vývozní položku Ruska a zároveň pád světových cen těchto surovin. Jedinou „pozitivní“ zprávou byla historicky nejnižší míra inflace (8,8%), jejíž hodnota byla opět odrazem poklesu investičních aktivit, úrovně mezd a poptávky. Snad jediným sektorem, který zůstal krizí nedotčený a udržel si svůj růstový trend, bylo zemědělství.<sup>56</sup>

Reálné mzdy obyvatelstva meziročně poklesly o 2,8 %, což zřejmě také napomohlo výše zmiňovanému poklesu domácí poptávky. Ve třetím čtvrtletí loňského roku činila průměrná mzda v Rusku 18 171,5 rublu (559,3 \$) a životní minimum bylo stanoveno na 4559 RUR (cca 140 \$), přičemž do této příjmové kategorie spadá více než 13% populace. Tyto mzdové a cenové diference, jsou patrné především v rámci regionů. Nejbohatší populace žije tradičně v Moskvě, Petrohradu a dalších velkých městech a regionálních centrech, kdežto životní úroveň lidí obývajících východní a neindustrializované oblasti se často pohybuje na hranici životního minima.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> *Aktuality z teritorií – Vývoj ekonomiky RF v roce 2009* [online]. [cit 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/aktuality-z-teritorii/vyvoj-ekonomiky-rf-v-roce-2009/16242/>>

<sup>57</sup> *Money Incomes of Population in Russia* [online]. [cit 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_06/IssWWW.exe/Stg/4/03-01.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_06/IssWWW.exe/Stg/4/03-01.htm)>

**Tab. 6: Vývoj základních ukazatelů RF v letech 2005 - 2008**

	2005	2006	2007	2008
<b>počet obyvatel (mil.)</b>	143,0	142,8	142,2	142,0
<b>inflace (%)</b>	10,9	9,0	11,9	13,3
<b>HDP (%)</b>	6,4	7,5	8,1	5,6
<b>přímé zahr. investice (mld. USD)</b>	26,8	13,5	27,8	27,0
<b>export (mld. USD)</b>	245,3	304,5	355,2	471,6
<b>import (mld. USD)</b>	125,1	163,9	223,1	291,9
<b>nezaměstnanost (mil.osob)</b>	5,7	5,3	5,8	5,8
<b>HDP v mld.RUB</b>	21620,0	26781,0	32988,0	41540,0

Zdroj: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000580/>>

A právě v důsledku poklesu reálných mezd, které by měly dosáhnout své předkrizové úrovně až po roce 2012, se počítá s poklesem domácí poptávky i nadále. Tento fakt by měl nahrávat spíše domácím výrobcům nabízející levnější domácí zboží. Otázkou ale opravdu zůstává, na koho více dopadne pokles poptávky. Zajímavé výsledky ukázala studie provedená Pavlem Kadochnikovem, který se zabýval vzájemnou substitucí vozidel dovážených a vozidel produkovaných v Rusku. Na základě této studie bylo zjištěno, že jednoprocenní zvýšení příjmů vedlo ke zvýšení poptávky po domácích automobilech o 0,42% avšak poptávka po dovoзовých vozech se zvýšila více a to o 0,79%.<sup>58</sup>

Vztahy mezi EU a Ruskem jsou na dobré úrovni a unie tvoří jedno z hlavních odbytišť ruských vývozů. Vzájemná obchodní výměna mezi Ruskem a Evropskou Unií tvoří více jak 50% ruského zahraničního obchodu. Např. v roce 2008 se na ruském vývozu podílely z 69,7 % suroviny, z čehož více jak polovinu představovala ropa, dále pak barevné a železné kovy.<sup>59</sup> Z toho je vidět vzájemný vztah obou gigantů, který je z velké části založen na energetické nesoběstačnosti EU a na druhé straně nerozvinutému průmyslu Ruska, který není schopen pokrýt poptávku svých obyvatel. Fakt, že nerostné suroviny se podílí velkým způsobem jak na vývozu tak na tvorbě HDP poukazuje na to, jak jednostranně je ruská ekonomika zaměřena. Podíl ruských průmyslových výrobků na vývozu proto nebyl nijak závratný, především kvůli nedostatečné technické úrovni a kvalitě, která v podstatě nemá

---

<sup>58</sup> KADOCHNIKOV, P. *An Analysis of Import Substitution in Russia After the Crisis of 1998*. Problems of Economic Transition [online]. Oct. 2006, Vol.49, Issue 6, 99p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22969338&site=ehost-live>>

<sup>59</sup> *Rusko: Zahraniční obchod země* [online]. [cit 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000580//>>

#### 4.6.2 Správní členění

This map illustrates the vast territory of Russia and its neighboring countries. Key features include:

- Scale:** 0 to 1000 km and 0 to 1000 miles.
- Neighboring Countries:** U.K., Denmark, Norway, Sweden, Finland, Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, Belarus, Ukraine, Georgia, Azerbaijan, Turkey, Kazakhstan, Mongolia, China, North Korea, Japan, U.S., and the United States.
- Major Cities:** Moscow (capital), St. Petersburg, Nizhny Novgorod, Kazan, Yekaterinburg, Chelyabinsk, Omsk, Novosibirsk, Irkutsk, Krasnoyarsk, Yakutsk, Khabarovsk, Vladivostok, Nakhodka, Kholmsk, Murmansk, Arkhangel'sk, and Petrozavodsk.
- Bodies of Water:** Arctic Ocean, Bering Sea, Bering Strait, North Pacific Ocean, Sea of Okhotsk, Lake Baikal, Caspian Sea, Black Sea, and the Aral Sea.
- Geographical Features:** Ural Mountains, Lena River, Amur River, and the Bering Strait.

Zdroj: <<http://www.intracen.org/countries/>>

<sup>60</sup> *Rusko – základní informace o teritoriu*. [online]. [cit.2010-03-11], Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000580/>>

Z obchodního hlediska je pro většinu investorů a exportérů nejpřístupnější a také nejdynamičtější se rozvíjející západní, evropská část Ruska a také surovinově bohaté východnější regiony s dostatečnou kupní silou. A ačkoliv je za hlavní centra Ruska považována Moskva a Petrohrad, menším a středním firmám je agenturou CzechTrade doporučováno, aby své zájmy obracely přímo na bohatší východní regiony. Je také pravěpodobnější, že právě v těchto východnějších oblastech, by mohla JAWA najít s některými svými modely spíše uplatnění, nežli v Moskvě, Petrohradu atp., kde je mnohem silnější konkurence, která si již u tamních zákazníků vydobyla značnou přízeň. Příkladem může být např. Tyumenský region v Uralském federální okruhu nebo například Omský region v Sibiřském federálním okruhu. **V Uralském federálním okruhu** a v teritoriu západní Sibiře žije přes 40 miliónů obyvatel. V oblastech jako je Tyumen, Sverdlovsk, Perm a další se nacházejí rozsáhlé lesní porosty, ale především také jedny z mnoha ruských ložisek nerostných surovin. Díky tomu patří k jednomu z nejbohatších regionů Ruska. To dokazují i rozsáhlé investice a přítomnost zahraničních firem v oblasti a také zlepšující se kvalita telekomunikační a dopravní infrastruktury.<sup>61</sup>

**Severozápadní oblast** v posledních letech přilákala velké množství mezinárodních společností a investorů jako např. Caterpillar, Coca-Cola, Ford, Gillette, Philips Morris, kteří se v oblasti podíleli na výstavbě výrobních podniků a dalších investičních projektech. Výhodou oblasti je přístav v Petrohradě, který je zároveň největším ruským obchodním přístavem, pojímající skoro třetinu celkových ruských dovozů. Další obchodní přístavy se nachází v Murmansku, Kaliningradu, Arkhangelsku, Vyborgu a Vysotsku. Ne všechny však jsou na tak vysoké úrovni jako mnohé západní či americké přístavy nabízející moderní služby přepravních terminálů atd. Krom námořního centra je Petrohrad i centrem železniční dopravy, spojující Rusko s Pobaltím, Skandinávií a zbytkem Evropy.

Další zdroj uvádí jako vhodný cíl obchodních aktivit okolí **Nizhneho Novgorodu** a poukazuje především na vysoký potenciál prodeje vozidel. Zatímco v západních zemích v roce 2006 připadali na jeden automobil dva lidé, v Rusku to bylo lidí sedm. V uvedeném roce bylo v Rusku prodáno 1,2 miliónů aut, z čehož 80 % tvořily ruské značky jako

---

<sup>61</sup> *Macro-accessibility in Russia: Economic fundamentals and dynamics*. Economic studies [online]. 2007, p15-25, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35791808&site=ehost-live>>

Moskvich, GAZ, IZH a další, zahraniční značky ale rok od roku stále více získávají na oblibě.<sup>62</sup> A ačkoliv prognózy odborníků CzechTrade očekávají, že by automobilový trh v Rusku mohl v tomto roce růst o 22% a v roce příštím o 15%, je těžké určit, jak se bude situace v důsledku krize dále vyvíjet. Rozhodně první zprávy letošního roku spíše poukazují na pokles prodejů.

#### 4.6.3 Podnikání

Podnik si může zvolit jakým způsobem bude prodej jeho výrobků prováděn. Buď zvolí alternativu přímého vývozu, kdy bude na smluvním základě dodávat do Ruska své zboží a v cílové destinaci si pro podporu svých činností otevře zastoupení neboli reprezentační kancelář. Jediné aktivity, které reprezentační kancelář smí vykonávat jsou marketingová a propagační činnost firmy, výdělečnou činnost jako takovou vyvíjet nesmí. V tomto případě je tedy na místě zvážit, zda by se firmě nevyplatilo zřídit místo této kanceláře rovnou provozovnu či pobočku, která po získání potřebných obchodních licencí nabyde i právní subjektivity a stane se tak řádným obchodním opěrným bodem podniku. V druhém případě je možné založení ruské dceřinné společnosti nebo společného podniku, čemuž jsou Rusové velmi nakloněni, jelikož je tento krok spojen s nemalými investicemi do tamní ekonomiky. Poslední a zřejmě nejméně nákladnou variantu představuje prodej zboží prostřednictvím obchodního zástupce, díky čemuž může dojít ke značné úspoře nákladů, které by jinak byly vynaloženy na zřízení a financování provozu vlastního zastoupení.

Způsob distribuce a prodeje produktu by se tedy měl odvíjet od typu dováženého zboží a také od strategie a záměru firmy z hlediska časového horizontu. Pro produkty určené pro běžnou spotřebu je možné využít velmi podobných distribučních kanálů, jako jsme zvyklí u nás, ať už máme na mysli velkoobchody či distribuční centra. Navíc je velmi důležité zajistit, aby zboží dodávané do země bylo opatřeno popisy a návody psanými v ruštině, jak ukládá zákon Ruské federace o ochraně spotřebitele. Výši dovozního cla určuje celní sazebník RF a je stanovena buď procentuálně, nebo v eurech na měrnou jednotku

---

<sup>62</sup> VENABLES, M. *The Russian invasion*. Manufacturing Engineer [online]. Aug2006, Vol.85, Issue 4, p8-9, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=6&sid=a3c83e7d-81d1-45d0-91f9-baf3a1fe9faf%40sessionmgr10>>

dováženého zboží. V současné době je dovozní clo na motocykly (produktový kód celního sazebníku 8711) stanovené ve výši 20% obchodní ceny zboží.<sup>63</sup> DPH se aktuálně pohybuje ve výši 18 % a povinnost tuto daň zaplatit a být v Rusku veden jako její plátce má, krom tamních obchodních společností a živnostníků, subjekt, který zboží přes celní hranici země převáží. Zároveň musí být dovážený produkt certifikován dle ruského certifikačního úřadu GOSSTANDARD, jelikož se jiné než ruské certifikáty v Rusku neuznávají. Tento certifikát je možné získat v některém ze zkušebních center i mimo Rusko, mimo jiné i v Praze.<sup>64</sup>

Neméně důležitá je i propagace značky a produktu na cílovém trhu. Poměrně efektivní reklamou je účast na nejrůznějších oborových veletrzích a výstavách. V tomto případě je možné se zúčastnit veletrhů s neoficiální účastí nebo oficiální účastí ČR, kdy může být českému vystavovateli poskytnut příspěvek na výdaje spojené s prezentací na veletrhu.

Co se platebních podmínek a morálky týče je samozřejmě v zájmu vývozce respektive prodávajícího mít obchodní operaci co nejvíce zajištěnou. Problémem může být neochota ruských obchodních partnerů platit za dodávky zboží předem. V tomto případě lze požadovat, v Rusku stále běžněji používané, způsoby plateb pomocí akreditivů. Zároveň tamní platební morálka záleží na mnoha faktorech a tudíž je kolísavá, dá se však předpokládat, že v době trvání finanční krize se platební morálka bude spíše zhoršovat. Navíc, je poměrně běžné, že ruské firmy po obchodních partnerech vyžadují přistoupení na jimi určené obchodní podmínky, jako např. odklady plateb, exportní úvěry, které menší či méně kapitálově vybavené firmy nejsou schopny akceptovat.

#### **4.6.4 Rizika**

Ačkoliv je potenciál země obrovský a nabízí spoustu příležitostí, nemění to nic na tom, že Rusko se stále potýká s některými problémy a obchodování zde s sebou přináší i určitá rizika. Agentura CzechTrade, která krom jiných služeb nabízí i rozsáhlou poradenskou

---

<sup>63</sup> *Product code: 8711* [online]. [cit.2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://madb.europa.eu/mkacddb2/atDutyOverviewPubli.htm>>

<sup>64</sup> *Rusko – Investiční klima* [online]. [cit 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni\\_klima.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni_klima.html)>

činnost v exportní oblasti, upozorňuje především na **četnost administrativních překážek v podnikání**. Podobné závěry vyvodila ze svých analýz i Světová banka, která na základě informací získaných od více jak jednoho tisíce respondentů obchodujících na ruském trhu zjistila, že právě 19,3% z nich považuje administrativní překážky a regulace obchodu jako hlavní problém při obchodování. Tento průzkum také zjistil, že naopak právě polovina z dotazovaných obchodníků vnímá, na základě svých zkušeností, **za větší problém korupci**. 29,44% respondentů odpovědělo, že byli nuceni dát úplatek, pro získání či rychlejší vyřízení exportní licence (její vyřízení trvá v průměru 29,5 dne). A 50,19% odpovědělo, že pro získání importní licence byli nuceni uplácet hmotnými dárky.<sup>65</sup>

Za další nevýhody je považována vysoká **míra zasahování státu do ekonomiky** a zároveň **neschopnost udržení dlouhodobě vysokých temp růstu**. Stejně tak v oblasti **infrastruktury** a telekomunikací jsou patrné nedostatky a bude třeba do jejich rozvoje nemálo investovat. Tento problém se však netýká nejrozvinutějších oblastí jako je Moskva, Sankt Petersburg, Jekatěrinburk a dalších velkých administrativních center jednotlivých oblastí. Další překážkou může být **legislativa**, která, ačkoliv je centrálně daná federální ústavou a zákony, je doplňována a upravována zákony místními v jednotlivých oblastech, což může na člověka neznalého těchto poměrů, působit dost zmatečně. Krom toho zákony či podmínky pro získání certifikátů atp. se velmi často aktualizují a mění, což situaci opět neulehčuje. Problémy s vymahatelností práva, nedostatečnou legislativou a ochranou duševního a průmyslového vlastnictví sice stále v určité míře přetrvávají, ruská vláda však v tomto ohledu začala podnikat jisté kroky, aby tuto situace zlepšila.

Na závěr je nutné uvést i další problémy, které sice nemusí přímo ovlivnit obchodování na ruském trhu, významně však souvisí s budoucím vývojem země. Těmi jsou:

- nízká konkurenceschopnost a diverzifikace ruského průmyslu
- nedostatečné investice do infrastruktury, komunikačních kanálů, do výroby
- prohlubující se sociální nerovnováha vyznačující se vysokou diferenciací mezi příjmy jednotlivých skupin jak ve státní sféře a v podnikání, tak v rámci jednotlivých regionů

---

<sup>65</sup> *Enterprise Surveys*. International Finance Corporation [online]. [cit.2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.enterprisesurveys.org/CustomQuery/>>

- přílišná závislost na exportu surovin<sup>66</sup>

S ohledem na tyto informace a uvedená zjištění bylo Rusko koncem roku 2009 odpovídajícím způsobem ohodnoceno ratingovou agenturou Standart & Poor`s hodnocením BBB se stabilním výhledem.<sup>67</sup>

## 4.7 Ruský motocyklový trh

### 4.7.1 Současná situace

Tak jako všude jinde na světě, je i zde trh tvořen všemi třídami silničních i nesilničních motocyklů včetně skútrů a mopedů, nejrůznějších značek. Za mopedy se v tomto případě považují jednostopá vozidla o objemu menším než 50ccm. V rámci této práce však budou brány v úvahu pouze motocykly (a skútry) s objemem motoru větším jak 50ccm. Objemem prodeje je zde zamýšlen počet nových motocyklů prodaných každý rok.

K roku 2002 bylo, dle neoficiálního zdroje, v zemi celkem registrováno 5 183 967 jednostopých vozidel, což v procentuálním vyjádření činilo 15,7% ze všech typů registrovaných dopravních prostředků na území federace. Z tohoto celkového čísla činily valnou většinu (4 848 357) motocykly a zbylých 6,5% skútry a mopedy.<sup>68</sup> O dva roky později, uvedl ruský deník Rossiyskaya Gazeta číslo stanovené na základě informací od dopravní policie, které činilo celkem 4,3 milióny kusů.<sup>69</sup>

V roce 2008 zaznamenal ruský motocyklový trh po několika růstových obdobích změnu trendu v podobě jednaprocentního poklesu obrátu a to na hodnotu 584,9 miliónů dolarů.

---

<sup>66</sup> *Očekávaný vývoj v teritoriu* [online]. [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000580/>>

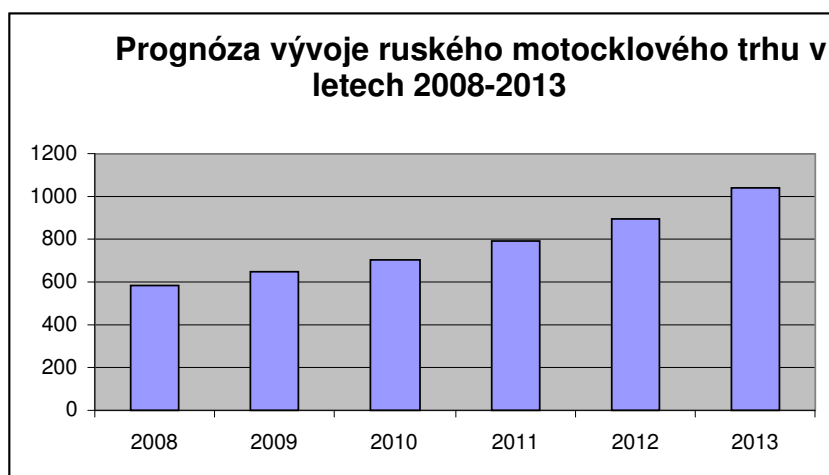
<sup>67</sup> *Aktuality z teritorií – Vývoj ekonomiky RF v roce 2009* [online]. [cit 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/aktuality-z-teritorii/vyvoj-ekonomiky-rf-v-roce-2009/16242/>>

<sup>68</sup> *Motocykly* [online]. [cit.2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://glossary.greYTEK.ru/897.htm>>

<sup>69</sup> BARSHAY, V. Half-liter and 90 horses. *Rossiyskaya Gazeta* [online]. July 2004. [cit 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.rg.ru/2004/07/09/bajker.html>>



Na těchto vykázaných celkových příjmech se většinou částí podílel prodej motocyklů (82,6 %). Do roku 2013 se však předpokládá, že se trh „zotaví“ a vrátí se zpět ke svému růstovému trendu. Pokud by opravdu tato, pro výrobce příznivá, varianta nastala, na konci roku 2013 by tento trh, dle předpokladů, měl generovat celkové příjmy v hodnotě 1 041,3 miliónů dolarů, tedy o 78 % více nežli v roce 2008. Co se objemu prodeje týče, v roce 2008 bylo na ruském trhu prodáno přes 169 000 tisíc nových motocyklů a prognózy počítají, že by na konci pětiletého projekčního období, měl celkový objem prodaných motocyklů vyšplhat až na 241 tisíc kusů, což představuje 42,5 % meziroční nárůst oproti roku 2008.<sup>70</sup> Zároveň bylo také uvedeno, že více jak 80 % dovezených motocyklů v roce 2008 tvořily stroje o objemu do 50ccm.



**Obr. 7: Prognóza vývoje ruského motocyklového trhu v letech 2008-2013 v mil.\$**

Zdroj: *Motorcycle Industry Profile: Global* [online]. Dec2009, 26p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195989&site=ehost-live>

Pokud se na situaci podíváme z globálního hlediska, v roce 2008 dosáhl celosvětový trh obratu 73,8 miliard \$ (z čehož 94,4% tvořil prodej motocyklů nad 50ccm) a odhaduje se, že v roce 2013 by mohl narůst až na 109 miliard \$, především díky nevyužitým prodejním kapacitám v méně rozvinutých zemích. Celkový objem prodejů nových dvoustopých vozidel dosáhl v roce 2008 více jak 35 miliónů kusů a předpokládá se, že po pěti letech by

<sup>70</sup> *Motorcycle Industry Profile: Russia* [online]. Dec2009, 33p, [cit.20100219]. Dostupný z WWW: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195997&site=ehost-live>

prodej mohl dosáhnout až 51 miliónů kusů. Jako i v posledních letech bude i nadále největším odbytištěm oblast Asie.<sup>71</sup>

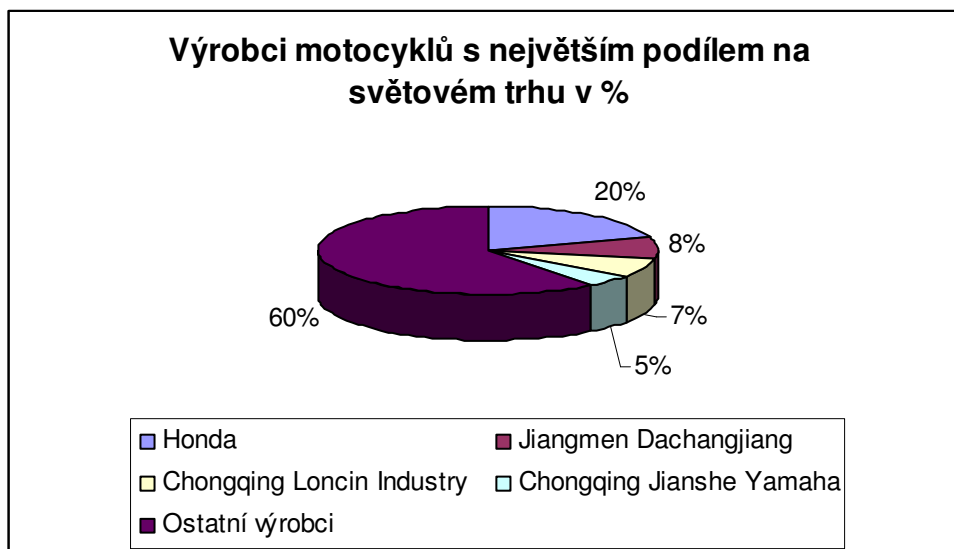
#### **4.7.2 Konkurenční prostředí**

Globální motocyklový trh čelí v současnosti obrovské konkurenci, což potvrdila i evropská asociace sdružující evropské výrobce motocyklů ACEM a dodává, že na zintenzivnění konkurence se značně podílí motocykly z jihovýchodní Asie a je více než pravděpodobné, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Nejen z důvodů ochrany životního prostředí, ale zřejmě i ze snahy ubránit se těmto konkurenčním tlakům, má Evropská unie stanoveny jedny z nejpřísnějších technických a emisních standardů. Asociace ACEM uvedla, že nejčastější problémy s jejich nesplněním mají právě výrobci motocyklů z Číny, kteří se tyto standardy často snaží obcházet.<sup>72</sup> A právě kvůli vysoké konkurenci a různým vládním i zákaznickým požadavkům, se velká část společností vyrábějících motocykly snaží diverzifikovat své podnikání, expandovat na co nejvíce trhů či investovat do podniků operujících v jiném odvětví. Kromě výroby motocyklů se také mnoho z nich věnuje produkci dalšího zboží jako např. vodních a sněžných skútrů, průmyslových a zemědělských strojů atd. Touto cestou se vydali především multinacionální firmy jako např. Honda, Suzuki a Yamaha, které patří k nejsilnějším konkurentům jak na globálním, tak i ruském motocyklovém trhu.

---

<sup>71</sup> *Motorcycle Industry Profile: Global* [online]. Dec2009, 26p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195989&site=ehost-live>>

<sup>72</sup> *The Motorcycle Industry in Europe: ACEM Report 2010* [online]. [cit.2010-03-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.acem.eu/publiq/ACEM\\_REPORT.pdf](http://www.acem.eu/publiq/ACEM_REPORT.pdf)>



**Obr. 8: Největší výrobci motocyklů na globálním trhu**

Zdroj: *Motorcycle Industry Profile: Russia* [online]. Dec2009, 33p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195997&site=ehost-live>>

### **Honda Motor**

Honda je jedním z předních výrobců automobilů a největším výrobcem motocyklů na světě. Společnost má na 397 dceřiných společností a 104 poboček po celém světě. Celá společnost je rozdělena do čtyř divizí: automobilové, motocyklové, finančních služeb a ostatních výrobků a služeb. Motocyklová divize vyrábí skútry, elektromotorem poháněné motocykly, ale především motocykly s benzinovým motorem ve třídách od 50ccm až do 1800ccm. V roce 2008 společnost prodala přes 9 320 000 kusů motocyklů, což bylo o 10,1% méně nežli v předešlém roce. Výroba probíhá na několika kontinentech a navíc, Honda vlastní 26% podíl největšího indického producenta v Indii Hero Honda Motors. Podíl z prodeje motocyklů a náhradních dílů činil v roce 2008 13% globálních příjmu společnosti, většinu příjmů (77%) vygenerovala automobilová divize.<sup>73</sup> I v Rusku zaujímají motocykly Honda největší tržní podíl (22,7%) a za úspěšné modely je považována např. Honda NV 400, CB 400 SF a další především aktuální modely.

<sup>73</sup> *Motorcycle Industry Profile: Russia* [online]. Dec2009, 33p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195997&site=ehost-live>>

## Suzuki Motor

I Suzuki má podobný záběr aktivit jako její konkurent Honda, od výroby osobních, terénních a užitkových vozidel až po motocykly. Její hlavní výrobní podniky jsou alokovány ve 23 zemích, přičemž je aktivně a obchodně činná ve 193 zemích. Motocykly jsou vyráběny také v dceřiných společnostech, např. v Thai Suzuki Motor v Thajsku a část výroby je přidružená k podniku Jinan Qingqi Suzuki Motorcycle v Číně. Čistý zisk za fiskální rok 2008 byl na konci března 2009 265,1 miliónů dolarů, zaznamenaly tak 65,8 % meziroční pokles. Na ruském trhu má druhý největší podíl na prodejkách, konkrétně 18 %. Mezi modely prodávané a oblíbené v RF můžeme zařadit např. Suzuki Djebel 250 za cenu 88 000 rublů (cca 56 000 Kč), starší modely Suzuki GS-500R či 400E, DR Z 400 a další.

**Yamaha Motor** je dalším japonským gigantem zabývajícím se výrobou motocyklů. Svou výrobou pokrývá opět značnou část evropského, amerického i asijského trhu. Yamaha také zaznamenala v roce 2008 značný pokles prodejků, a to ve srovnání s konkurencí největší, řádově o 97,4 % oproti roku 2007. Její čisté příjmy tak činily „pouhých“ 17,9 miliónů dolarů, což je v porovnání s výše uvedenými konkurenty značný neúspěch. Tržní podíl v Rusku činí 13,8 %, kde se mimo jiné velké přízvi těší např. modely YBR 125, starší model Serow 225 (cca 65 000 Kč), modely XT, Fazer 600 a další.<sup>74</sup>

**Tab. 7: Export motocyklů vyrobených v Japonsku dle kubatur/výrobce v období leden 2009 – leden 2010**

	50ccm & méně	Nad 50ccm				Celkový součet
		51-125ccm	126-250cc	>250ccm	Σ nad 50ccm	
HONDA	11 757	10 429	27 708	74 121	112 258	124 015
SUZUKI	588	8 265	13 960	134 785	157 010	157 598
YAMAHA	2 275	19 930	24 326	123 736	167 992	170 267
KAWASAKI	-	8 431	40 875	80 948	130 254	130 254
TOTAL	14 620	47 055	106 869	413 590	567 514	582 134

Zdroj: <<http://jamaserv.jama.or.jp/newdb/eng/index.html>>

Je nutné podotknout, že čísla uvedená v tabulce se vztahují na motocykly vyrobené pouze na území Japonska a čísla tudíž neodpovídají celkovému objemu výroby jednotlivých

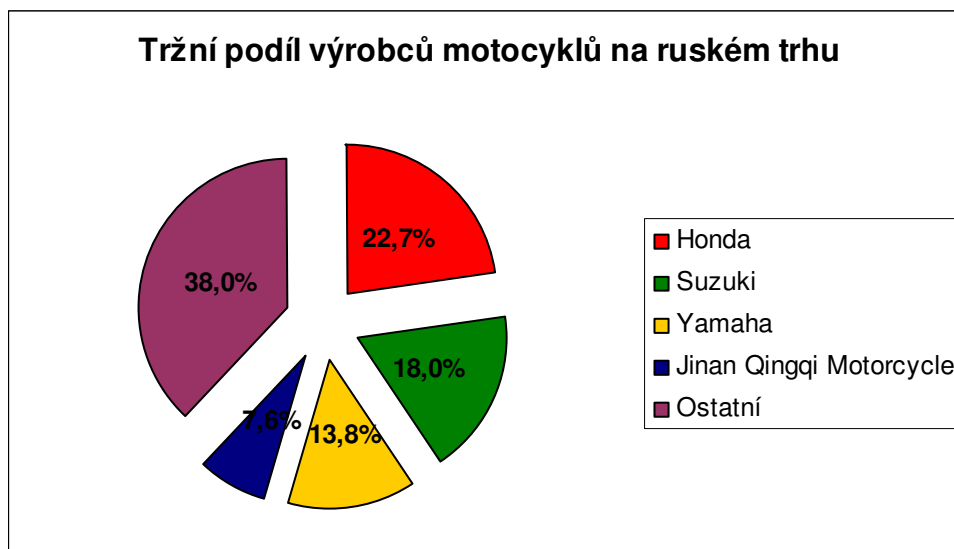
<sup>74</sup> *Motorcycles* [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://motosalon.nnov.ru/index.php?page=shop.product\\_details&category\\_id=435&flypage=motosalon.nnov.ru/administrator/components/com\\_virtuemart/html/te](http://motosalon.nnov.ru/index.php?page=shop.product_details&category_id=435&flypage=motosalon.nnov.ru/administrator/components/com_virtuemart/html/te)>

výrobců. Ta budou podstatně vyšší kvůli licencované výrobě v jiných částech světa. Zároveň si lze všimnout, kteří výrobci dominují výrobě motocyklů v jednotlivých kubaturách.

### **Jinan Qingqi Motorcycle Co., Ltd.**

Tato méně známá čínská společnost, jejímž majoritním podílníkem je státní podnik CSG, který vlastní více jak 40 % tamních průmyslových podniků, patří k největším čínským výrobcům jednostopých vozidel pod názvem Qingqi. V posledních letech se společnost snaží více investovat do výzkumu a vývoje a za přispění západních ale i asijských partnerů, vyvíjet a vyrábět kvalitnější produkty, které by mohly konkurovat nejen cenou. Na základě tohoto vývoje se některé z nových produktů staly lídry např. v Brazílii, Rusku a dalších méně rozvinutých trzích. Zajímavostí je, že tato společnost byla mezi prvními čínskými firmami, vyrábějící motocykly, která získala v roce 1995 certifikát ISO 9001. Díky rychlému vývoji a snaze přiblížit se co nejvíce spotřebitelům na nejrozličnějších místech světa, vyrábí své produkty v několika produktových řadách ve více jak 150 různých modifikacích. A ačkoliv je jejich hlavní doménou výroba skútrů, stále více se zapojují do výroby motocyklů (především čtyřdobých jednoválců o objemu 124ccm-300ccm) a dokonce i automobilů.

Fakt, že tyto nadnárodní společnosti jsou i hlavními lídry na ruském motocyklovém trhu znázorňuje následující obrázek uvádějící jejich tržní podíly.



**Obr. 9: Tržní podíl výrobců motocyklů na ruském trhu**

Zdroj: *Motorcycle Industry Profile: Russia* [online]. Dec2009, 33p, [cit.20100219]. Dostupný z WWW: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195997&site=ehost-live>>

Všem třem japonským výrobcům v upevnění jejich pozice na ruském trhu jistě napomohlo využití následující příležitosti. V roce 2004 byl otevřen výrobní závod v Kaliningradu. Ačkoliv toto území legislativně i správně patří pod Ruskou federaci, je zajímavé, že sousedí s Polskem a Litvou. Právě zde japonští výrobci zavedli montáž 12 různých motocyklů a skútrů značek Honda, Yamaha a Suzuki. Motocykly vyrobené v tomto závodě, s roční výrobní kapacitou 20 000 motocyklů, našly uplatnění především na ruském trhu. Zároveň bylo uvedeno, že zde smontované motocykly jsou o 30 až 40 % levnější než motocykly dovážené.<sup>75</sup> Navíc zmíněné značky těží ze své pozice a známosti na trhu, což bude pro konkurenční výrobky nových nebo ne tak známých značek jistě překážkou.

<sup>75</sup> *Russian Market Ramps Up*, Dealer news [online]. May 2004, Vol.40, Issue 5, p14-14, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://content.ebscohost.com/pdf13\\_15/pdf/2004/DNE/01May04/12989173.pdf?>](http://content.ebscohost.com/pdf13_15/pdf/2004/DNE/01May04/12989173.pdf?>)>

#### 4.8 Určení nejvhodnějšího motocyklu z řad produktů JAWA pro ruský trh

U trhu motocyklů (nejen ruského) je důležité si uvědomit, k jakému účelu tamní majitelé a potenciální kupující budou motocykly používat a za jakým účelem si budou motocykl pořizovat. Ve spoustě rozvinutých zemí, a to především v Japonsku, USA a ve velké části evropských zemí jsou motocykly z větší části používány majiteli, kteří většinou již vlastní automobil a motocykl jim slouží spíše jako zdroj zábavy, způsob trávení volného času a v neposlední řadě k tvorbě image. Většině lidí tak neslouží primárně jako dopravní prostředek a dalo by se tedy říct, že je statkem postradatelným. Na druhé straně existuje druhý trh, který je představován rozvíjejícími se a méně rozvinutými ekonomikami především v Asii, Latinské Americe, Africe a Blízkém východě, kde jsou motocykly používány primárně jako dopravní a přepravní prostředek, jelikož si ne každý z jeho vlastníků může dovolit automobil. Na tomto trhu se prodávají motocykly spíše menších objemových tříd, se specifikacemi odpovídajícími místním podmínkám a především za znatelně nižší cenu než je tomu na trhu prvním. V tomto případě se uživatelé prvotně nezaměřují na značku a vzhled, ale spíše na snadnou údržbu a spolehlivost stroje za všech situací.<sup>76</sup> A ačkoliv se evropská část Ruska a obyvatelé jeho bohatších západních regionů a měst pomalu začíná svým přístupem k využití motocyklů přibližovat první zmiňované skupině, velká část potenciálních kupujících žijící ve východních a méně rozvinutých oblastech Ruska, patří spíše do druhé skupiny.

Při průzkumu sekundárních dat, bylo zjištěno, že největší popularitě se těší motocykly v kubaturách od 50ccm – 350ccm. Za předpokladu, že se společnost Jawa bude snažit svými produkty zacílit na potenciální zákazníky, kteří spadají do druhé skupiny uživatelů, jinými slovy motocykl pro ně bude spíše účelovým dopravním prostředkem než předmětem zábavy, je pravděpodobné, že by na trhu mohl uspět model JAWA 350 Tramp. Tato sportovně vyhlížející třístapadesátka je, na rozdíl od jiných stejně silných modelů JAWA 350, přeci jenom lépe stavěná do tamních podmínek a horších silnic. Dle údajů uvedených v katalogu, velmi dobře zvládá vlhko a namočení, znečištění bahnem a podobně nepříznivé podmínky. Navíc, což se dá předpokládat zřejmě u většiny Jawa 350, nevyžaduje

---

<sup>76</sup> *World Motorcycle Forecast for 2011 and 2016* [online]. Oct.2007, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.prlog.org/10033859-world-motorcycles-forecasts-for-2011-2016.html>>

náročnou údržbu.<sup>77</sup> Pro tuto modelovou řadu je velmi pozitivní fakt, že v Rusku nejsou tak přísné emisní standardy jako v EU. Od roku 2008 sice musí všechna dovezená či v Rusku vyrobená motorová vozidla splňovat emisní normy Euro 3, ty však JAWA 350 ještě splňuje.

Jedním z mála konkurenčních domácích motocyklů o objemu 350ccm je např. vodou chlazený dvouválcový model IŽ Jupiter 5 nebo IŽ Planeta 5, který je však, na rozdíl od Jawy, jednoválec. Co se týče výkonu, jsou na tom oba modely podobně a maximální dosažitelná rychlost Jawy je jen o 5km/h vyšší (125km/h). Protože byl a je typ Planeta v Rusku jedním z nejpopulárnějších v tomto segmentu, dalo by se očekávat, že by podobný úspěch mohla mít i JAWA. Navíc ve prospěch JAWY hraje i fakt, že v důsledku velkých dluhů a špatného hospodaření ruského závodu byla v roce 2008 jeho činnost pozastavena na dobu neurčitou a většina majetku rozprodána. Tudíž lze předpokládat, že jedinou konkurenci budou představovat pouze dříve vyrobené modely.<sup>78</sup> Co se „zdomácnělých“ značek týče, lze ještě uvést běloruské motocykly Minsk, které se těší značné oblíbenosti např. na Ukrajině (viz. příloha C). Velmi úspěšným byl pro svoji nízkou cenu např. model Minsk C4 200, který lze pořídit za zhruba 33 000 Kč nebo také model Minsk M4 200 za zhruba 42 000 Kč.<sup>79</sup> Nejnovější modely Minsku se snaží zaujmout především mladé závodně a sportovně smýšlející jedince modelem 125 Sport, či 125 Motard, zde se ceny pohybují již kolem 70 000 Kč.

Faktem také je, že na ruském trhu je počet motocyklů s objemem 350ccm značně nižší než v jiných objemech jako 50ccm (125ccm a 250ccm). Zároveň se na ruském trhu prodá velká část všech motocyklů již ne nových, ale používaných, především dovezených z Japonska a Evropy. Podle neoficiálního hlasování, které proběhlo na webových stránkách ruského „ybrclubu“, měli návštěvníci stránek možnost určit, jaký motocykl JAWA a o jakém objemu by byli ochotni koupit či měl naději na tomto trhu uspět. Ačkoliv počet

---

<sup>77</sup> *Motocykl JAWA 350 Tramp*, [online]. [cit.2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://jawa.katalog-motocyklu.cz/motocykl/jawa-350-tramp/>>

<sup>78</sup> *IzhevskFactory Izmash-Moto* [online]. [cit.2010-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://izh-motor.ru/index/izhevskij\\_zavod\\_izhmash\\_moto/0-12](http://izh-motor.ru/index/izhevskij_zavod_izhmash_moto/0-12)>

<sup>79</sup> *Motorcycle s- Minsk* [online]. [cit.2010-04-11]. Dostupný z WWW: <[http://motosalon.nnov.ru/index.php?option=com\\_virtuemart&page=shop.browse&category\\_id=14&Itemid=2](http://motosalon.nnov.ru/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.browse&category_id=14&Itemid=2)>



respondentů nebyl ze statistického hlediska významný, 9 z nich uvedlo jako nejlepší volbu modely JAWY 350, 5 dalších „250ku“ a 4 respondenti JAWU 125ccm.<sup>80</sup> A jelikož je zřejmé, že motocykly o objemu 350ccm na trhu chybí, mohly by si na něm JAWY 350 znovu vydobýt své místo. Nehledě na to, že povědomí o této značce mezi potenciálními zákazníky je mnohem větší (za dob minulého režimu bylo do Sovětského svazu dovezeno skoro na dva milióny těchto motocyklů<sup>81</sup>) než u většiny čínských a dalších motocyklů bez historie. Mnoho lidí, kteří měli zkušenost s JAWAmi v dřívějších dobách, by tak mohli uvítat prodej novějších modelů Jawy 350, především tedy model Tramp, pro jeho výše zmíněné vlastnosti. A jelikož je tento model ze všech modelů JAWA 350 nejvíce vhodný do východnějších a zemědělských oblastí s horším stavem pozemních komunikací, je i jeho vybavení pro tamní použití dostačující. Krom všech těchto uvedených faktů však bude pro úspěšnost tohoto typu zásadní stanovit jeho cenu a to s ohledem na konkrétní oblast prodeje. Např. ceny starších japonských motocyklů v dobrém stavu se u tamních dealerů v průměru pohybují od 2 000 \$ do 10 000 \$, přičemž nové motocykly z Číny vyjdou častokrát ještě levněji (např. modely značky Lifan Zid 200 za cca 32 000 Kč).<sup>82</sup> Jelikož se předpokládá jeho uplatnění spíše ve východních částech země, není možné cenu stanovit příliš vysoko, což by potenciální zákazníky od koupě zřejmě odradilo a přimělo ke koupi motocyklu staršího a použitého.

Jak bylo uvedeno v předchozí části textu, příjmy obyvatel východních a neindustrializovaných částí Ruska se často pohybují na nižších úrovních nežli činí průměrná mzda (cca 18 171 RUR což je cca necelých 12 000 Kč) a značná část žije na úrovni životního minima (4559 RUR – cca 3000 Kč). Z tohoto hlediska je tedy průměrná mzda Rusů zhruba dvakrát nižší než u občanů ČR. Zároveň, vzhledem k tomu, že JAWA 350 Tramp pochází z roku 1995 a nepatří už tak mezi nejnovější a nejmodernější modely,

---

<sup>80</sup> Dostupný z WWW: <<http://ybrclub.com/showthread.php?t=10353>>

<sup>81</sup> *Export* [online]. [cit.2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawamania.info/historie/detail.aspx?historyid=46>>

<sup>82</sup> ROMRIELL, L. Summer brings motorcycle madness to Moscow [online]. *The Russia Journal*, June 2002, [cit.2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.russiamjournal.com/node/13798>>

což zřejmě ani tamní kupující nepožadují, měla by i tomuto faktu cena odpovídat.<sup>83</sup> Pokud lze tedy vyjít z intervalu cen ojetých japonských motocyklů, cena modelu Tramp by se mohla pohybovat v rozmezí od 3 000 \$ do 3 500 \$. Pro přesné a více vypovídající určení optimální ceny je však nezbytné znát výši výrobních nákladů či ceny těchto motocyklů, za jaké jsou prodávány na jiných podobně orientovaných trzích, a jelikož jsou tyto informace obchodním tajemstvím, byla cena učiněna pouze odhadem, s ohledem na dříve zjištěné informace.

---

<sup>83</sup> GOMOLA, M. Motocykly JAWA: Sedmdesátiletá historie. 2.vyd. Brno: AGM, 2001. 344 s. ISBN 80-859-9120-9.

## 5. Závěr

Cílem předložené diplomové práce bylo na základě dostupných informací určit, zda je ruský motocyklový trh vhodný jako potenciální odbytiště motocyklů společnosti JAWA Moto spol. s r.o. a s jakým výrobkem by na tomto trhu mohla firma uspět.

Výše zmíněné teorie mezinárodního obchodu z převážné části srovnávají schopnosti zemí využívat výrobní faktory a produkovat tak statky s různými náklady. S nástupem globalizace v druhé polovině dvacátého století však Porter dochází ke zjištění, že pouze klasické faktory produkce již dlouho nejsou zdrojem komparativní výhody a je proto nutné brát v potaz i další faktory pozitivně ovlivňující konkurenceschopnost dané země a podniků (např. lidský kapitál, úroveň vzdělávacích a výzkumných zařízení, infrastruktura aj.)

Konkurenceschopnost je tedy obecně považována za základ úspěchu firmy. Druh vyráběných statků, stejně jako náklady a efektivnost výroby závisí určitým způsobem na úrovni a stadiu rozvoje domácí ekonomiky a jejích podniků, které v dané ekonomice operují. Na základě informací získaných z Ročenky národní konkurenceschopnosti (GCR) bylo zjištěno, že se ruská ekonomika nachází na nižším stupni ekonomického rozvoje nežli ekonomika ČR. Lze tedy předpokládat, že motocykly JAWA (konkrétně modelový řada 350, která již v evropských zemích není v důsledku nesplněných emisních norem konkurenceschopná) by na ruském trhu, který se mimo jiné vyznačuje i nižší náročností a sofistikovaností tamních kupujících, měl šanci na úspěch. Z mikroekonomického hlediska lze považovat za nejkonkurenceschopnější takové podniky, které jsou ve výrobě svých produktů maximálně efektivní a které jsou schopny jednotlivé podnikové činnosti alokovat tam, kde jsou opět vykonávány co nejefektivněji, jako je tomu u multinacionálních společností. A jsou to právě tyto společnosti, které na motocyklovém trhu, jak globálním tak i ruském a českém, zaujímají vůdčí postavení a největší podíl na trhu.

Pro snazší pochopení a demonstraci pozice společnosti, jejich silných a slabých stránek a stavu prodeje, bylo následně provedeno několik analýz (PEST, model Porterových pěti konkurenčních sil, SWOT a BCG matice) v rámci České republiky, z čehož mimo jiné vyplynulo, že ačkoliv je povědomí o značce JAWA velmi vysoké, výrobky společnosti

zaujímají pouze velmi malý tržní podíl. A jelikož je společnost vystavena zostřené zahraniční konkurenci a poměrně vysoké náročnosti potenciálních kupujících, je pro její budoucí úspěch velmi důležité, aby svými výrobky zaujala mladé generace, které již nemají tak tradiční vztah ke značce a především, aby posílila marketingovou komunikaci, která je v současné době nedostatečná.

Jak bylo uvedeno výše, v kapitole Podnikatelské klima v Rusku, pozornost mnoha zahraničních firem a investorů se v posledních letech upírá právě na tento rozsáhlý trh, ve kterém spousta z nich vidí uplatnění pro své výrobky. Tento fakt a schopnost Ruska absorbovat velké množství produktů od spotřebního po strojní zboží je dán především jednostranným zaměřením ruské ekonomiky a jejího průmyslového sektoru, který je velmi málo diferencovaný a v mnoha směrech není dostatečně technologicky vyspělý a tudíž nedokáže plně reagovat na požadavky domácí poptávky. A ačkoliv v loňském roce dovozy z třetích zemí do Ruska poklesly, na čemž měla jistě svůj podíl i celosvětová hospodářská krize, očekává se, že do budoucna ruská ekonomika poroste stejně jako poptávka po zahraničním zboží. Stejně predikce platí pro motocyklový trh, který má i v dalších pěti letech strmě růst. Navíc české výrobky mají v Rusku dobré jméno a za slušnou cenu nabízejí poměrně vysokou kvalitu. Značka JAWA je v zemi známá již z dob minulých, kdy byl někdejší Sovětský svaz jedním z největších odběratelů těchto motocyklů, které se v tamních podmínkách osvědčily a staly se velmi oblíbenými. Rizika, která jsou s tímto trhem spojena sice představují určitá omezení či nepříjemnosti při vyřizování obchodních transakcí, Rusko se ovšem na odbourávání některých z nich snaží intenzivně pracovat. Vzhledem k prodejnímu potenciálu, jaký tento trh nabízí, je však nutné určité riziko podstoupit a je už jen na každé společnosti, jak tato rizika zajistí a minimalizuje. Stejně tak několik let probíhající dohody a jednání Ruska se Světovou obchodní organizací nasvědčují tomu, že Rusko plánuje stát se její nedílnou součástí. Ačkoliv jeho vstup zatím není přesně stanoven, tento akt jistě napomůže další liberalizaci a usnadněnému obchodování s touto zemí.

Hypotéza, která zněla: **Ruský trh je vhodný pro uplatnění daného typu motocyklu Jawa** byla tedy na základě zjištěných informací potvrzena.

Jednou z hlavních výhod Ruska, které by v tomto případě JAWA měla využít, je jeho velká rozloha a diferencovaná struktura jeho obyvatel. Západní část Ruska a její velká obchodní centra jsou velmi podobná ostatním zemím ve střední a východní Evropě, přebírají evropské trendy a žijí zcela odlišným životem nežli populace středního a východního Ruska. Právě kvůli relativní podobnosti této západní části s českým trhem, je pravděpodobné, že by o tyto výrobky nebyl takový zájem a to především kvůli vysoké konkurenci. Větší uplatnění by JAWA našla ve východních, relativně chudších a spíše zemědělských oblastech. Důvodů je hned několik. Ostatní modely konkurenčních značek prodávaných v západních částech Ruska nejsou v tamních podmínkách tak využitelné, chybí servisní sítě, jejich ceny jsou příliš vysoké a spousta z nich není vhodná k jízdě na tamních, špatně upravených silnicích. Zároveň ani trendy v technologickém vývoji a designu zde nehrají takovou roli. Proto by zde JAWA 350 Tramp mohla najít své místo. Jak již bylo řečeno, JAWA se v minulých desetiletích dostala opravdu všude, proto jistě i v těchto oblastech bude povědomí o značce vysoké. Spolehlivý, univerzální, nenáročný stroj, který nebude mít problém s horším povrchem cest a silnic a jehož údržbu a potřebné opravy zvládnou majitelé sami. Navíc, ačkoliv se největší oblíbenosti v Rusku těší právě motocykly o objemech 50 - 350ccm, 350tek je na trhu pomálu a přímo v této kubatuře je na trhu o dost méně konkurentů než je tomu u kubatur ostatních. Zároveň i neoficiální dotazování ukázalo, že o motocykly s kubaturou 350ccm je zájem. Zásadní je však stanovení optimální ceny, kterou by tamní kupující byli ochotní akceptovat, jelikož je kupní síla této části obyvatel znatelně nižší nežli u obyvatelstva v západním Rusku. Vzhledem k okolnostem byla cena navržena v rozmezí 3 000 – 3 500 amerických dolarů.

Je důležité podotknout, že určení vhodného cílového trhu pro daný výrobek stejně tak jako určení nejvhodnějšího výrobku pro daný trh je komplexní záležitost, která vyžaduje velké množství přesných informací. Ruský trh je v mnoha ohledech těžko zpracovatelný, ať už kvůli jeho územní rozsáhlosti, či kvůli přístupu k informacím týkajících se jednotlivých trhů. Valná většina těchto informací je totiž poskytována za poplatek a informace zveřejněné jsou většinou pouze neoficiální. Pro další činnost firmy v této oblasti je proto nezbytné provést profesionální průzkum trhu a zjistit aktuální preference dané cílové skupiny na daném území, aby bylo minimalizováno riziko neúspěchu na minimum.

## Citace

[1] ŠIMKOVÁ, E. *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 124s. (s.46) ISBN 80-7041-415-4.

[2] KLVAČOVÁ, E. *Konkurenceschopnost zemí a světových regionů: racionální cíl, nebo dobře ukrytá past?* [online]. 2007, s. 1-14, [cit.2009-12-11]. Dostupný z WWW: <nb.vse.cz/icre/students/mo431/03\_07.pdf>

[3] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

[4] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

[5] *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. s. 1 – 23, [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o)>

[6] *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. s. 1 – 23, [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o)>

## Použité zdroje

*Aktuality z teritorií – Vývoj ekonomiky RF v roce 2009* [online]. [cit 2010-03-09]. Dostupný z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/aktuality-z-teritorii/vyvoj-ekonomiky-rf-v-roce-2009/16242/>>

BARSHAY, V. Half-liter and 90 horses. *Rossiyskaya Gazeta* [online]. July 2004. [cit 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.rg.ru/2004/07/09/bajker.html>>

*Blata – produkty* [online]. [cit 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.blata.cz/produkty/motocykly.html>>

*BMW F 650 GS* [online]. [cit.2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.renocar.com/bmw-moto/model/52/>>

*CBF 125 – Základní informace* [online]. [cit 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://moto.honda.cz/motocykly/125-ccm/cbf125/zakladni-informace.html>>

*Ceníky a příslušenství* [online]. [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.suzuki.cz/moto/info/ceniky.aspx>>

DEARDORFF, A. V. How Robust is Comparative Advantage? *Review of International Economics* [online]. Nov2005, Vol. 13, Issue 5, p1004-1016, [cit.2009-11-13]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=7&sid=b8f8ebda-c7a6-4604-bd77-112850fb5f4e%40sessionmgr10>>

Ducati ČR, *Ceník* [online]. [cit.2010-04-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.ducati-czech.cz/texty/katalogy/2010/Cenik\\_moto\\_DUCATI\\_2010.pdf](http://www.ducati-czech.cz/texty/katalogy/2010/Cenik_moto_DUCATI_2010.pdf)>

*Enterprise Surveys*. International Finance Corporation [online]. [cit.2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.enterprisesurveys.org/CustomQuery/>>

*Export* [online]. [cit.2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawamania.info/historie/detail.aspx?historyid=46>>

FAULKNER, D.; SEGAL-HORN, S. The economics of international comparative advantage in the modern world. *European Business Journal* [online]. 2004, 1st Quarter, Vol. 16, Issue 1, p20-31, [cit.2009-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=7&sid=b8f8ebda-c7a6-4604-bd77-112850fb5f4e%40sessionmgr10>>

FELIPE, J.; VERNENGO, M. Demystifying the Principles of Comparative Advantage-Implication for developing countries. *Int'l Journal of Political Economy* [online]. Winter 2002-3, Vol.32, No.4, p49-75, ISSN 0891-1916 / 2004 [cit.2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=113&sid=b8f8ebda-c7a6-4604-bd77-112850fb5f4e%40sessionmgr10>>

GOMOLA, M. *Motocykly JAWA: Sedmdesátiletá historie*. 2.vyd. Brno: AGM, 2001. 344 s. ISBN 80-859-9120-9.

*Historie* [online]. [cit.2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawa.eu/firma/80-let-vyroby-motocyklu-jawa/historie.htm>>

HOŘEJŠÍ, B.; SOUKUPOVÁ, J.; MACÁKOVÁ, L. et al. *Mikroekonomie*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2008. 574s. ISBN 978-80-7261-150-8.

*Izhevsk Factory Iz mash-Moto* [online]. [cit.2010-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://izh-motor.ru/index/izhevskij\\_zavod\\_iz mash\\_moto/0-12](http://izh-motor.ru/index/izhevskij_zavod_iz mash_moto/0-12)>

*Jaké má Česko ekonomické zájmy v EU a jak je prosazuje* [online]. [cit.2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-18037670-jake-ma-cesko-ekonomicke-zajmy-v-eu-a-jak-je-prosazuje>>

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Prentice Hall, 2005. 1033p. ISBN 0 273 68734 4.

KADOCHNIKOV, P. An Analysis of Import Substitution in Russia After the Crisis of 1998. *Problems of Economic Transition* [online]. Oct. 2006, Vol.49, Issue 6, 99p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22969338&site=ehost-live>>

KLVAČOVÁ, E. *Konkurenceschopnost zemí a světových regionů: racionální cíl, nebo dobře ukrytá past?* Článek v rámci projektu Institucionální rámec Evropské unie a jeho vliv na konkurenceschopnost ekonomik členských zemí [online]. 2007, s. 1-14, [cit.2009-12-11]. Dostupný z WWW: <[nb.vse.cz/icre/students/mo431/03\\_07.pdf](http://nb.vse.cz/icre/students/mo431/03_07.pdf)>

KOVÁŘ, V.; KRCHOVÁ, H. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178s. ISBN 978-80-86730-29-5.

KRAFT, J.; FÁREK, J. *Světová ekonomika*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. 183s. ISBN 80-7083-712-18.

KRUGMAN, P. Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs* [online]. 1994, Vol 73, No.2, p28-44, [cit.2009-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>

LEBIEDZIK, M.; NEZVAL, P.; MAJEROVÁ, I. *Světová ekonomika*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 280s. ISBN 978-80-251-1498-8.

*Macro-accessibility in Russia: Economic fundamentals and dynamics*. Economic studies [online]. 2007, p15-25, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35791808&site=ehost-live>>

MILLS, T.; DUKEOV, I.; FEY, C.F. Russian Competitiveness in the Global Economy. *Journal of East-West Business* [online]. 2007, Vol.13, Issue 4, p97-138, [cit.2009-9-28]. Dostupný z WWW: <[http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04\\_05](http://dx.doi.org/10.1300/J097v13n04_05)>

*Money Incomes of Population in Russia* [online]. [cit 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_06/IssWWW.exe/Stg/4/03-01.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_06/IssWWW.exe/Stg/4/03-01.htm)>

*Motocykl JAWA 350 Tramp* [online]. [cit.2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://jawa.katalog-motocyklu.cz/motocykl/jawa-350-tramp/>>

*Motocykly* [online]. [cit 2009-12-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.jawa.eu/moto\\_main.htm](http://www.jawa.eu/moto_main.htm)>

*Motocykly* [online]. [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://glossary.greytek.ru/897.htm>>

*Moto Guzzi, Aprilia* [online]. [cit 2010-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.aspirit.cz/>>



*Motorcycle Industry Profile: Global* [online]. Dec2009, 26p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195989&site=ehost-live>>

*Motorcycle Industry Profile: Russia* [online]. Dec2009, 33p, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47195997&site=ehost-live>>

*Motorcycles - Minsk* [online]. [cit.2010-04-11]. Dostupný z WWW:<[http://motosalon.nnov.ru/index.php?option=com\\_virtuemart&page=shop.browse&category\\_id=14&Itemid=27](http://motosalon.nnov.ru/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.browse&category_id=14&Itemid=27)>

NEČADOVÁ, M.; SOUKUP, J.; BREŇOVÁ, L. *Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR – konkurenceschopnost ČR v mezinárodním srovnání*. Článek v rámci projektu Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy [online]. 2007, s. 1-13 [cit.2009-12-08]. Dostupný z WWW:<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvVCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVfVWQ1VUBAvGQ1VCXgQFBERIREJBZw==&lang=cz>>

*Očekávaný vývoj v teritoriu* [online]. [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000580/>>

*O nás* [online]. [cit.2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jawa.eu/firma/onas.htm>>

*Podnikatelské prostředí a ekonomický růst ČR* [online]. [cit.2010-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1154-09>>

PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

*Product code: 8711* [online]. [cit.2010-04-10]. Dostupný z WWW:<<http://madb.europa.eu/mkacddb2/atDutyOverviewPubli.htm>>

*Registrace nových L v ČR dle objemových tříd 12/2009 a 1-12/2009* [online]. [cit 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2009-12.pobjLc.CZ.html>>

ROMRIELL, L. Summer brings motorcycle madness to Moscow. *The Russia Journal* [online]. June 2002, [cit.2010-04-11]. Dostupný z WWW:<<http://www.russijournal.com/node/13798>>

*Russian Market Ramps Up, Dealer news* [online], May 2004, Vol. 40, Issue 5, p14-14, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:<[http://content.ebscohost.com/pdf13\\_15/pdf/2004/DNE/01May04/12989173.pdf?T=P&P=AN&K=12989173&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLE4v%2BvLOLCmrlGeprVSsKu4SK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqsUqwp7FLuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh](http://content.ebscohost.com/pdf13_15/pdf/2004/DNE/01May04/12989173.pdf?T=P&P=AN&K=12989173&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLE4v%2BvLOLCmrlGeprVSsKu4SK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqsUqwp7FLuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh)>

*Rusko – Investiční klima* [online]. [cit 2010-02-19]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni\\_klima.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/ekonomika/investicni_klima.html)>

*Rusko: Zahraniční obchod země* [online]. [cit 2010-03-05]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000580//>>

*Rusko – základní informace o teritoriu.* [online]. [cit.2010-03-11]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000580/>>

*Stanovení vah* [online]. [cit.2010-03-13]. Dostupný z WWW:  
<<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/krok-2.html>>

SUBBOTINA, T. *Russia at the Crossroads - Two Roads to International Competitiveness. Problems of economic transition* [online]. Feb2007, Vol.49, Issue 10, p63-87, [cit.2009-9-28]. Dostupný z WWW:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=25468302&site=ehost-live>>

*SWOT analýza* [online]. [cit.2010-03-12]. Dostupný z WWW:  
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

ŠIMKOVÁ, E. *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 124s. ISBN 80-7041-415-4.

*The Global Competitiveness Report 2009-2010* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2009 [cit.2009-12-03]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>>

*The Motorcycle Industry in Europe: ACEM Report 2010* [online]. [cit.2010-03-12], Dostupný z WWW: <[http://www.acem.eu/publiq/ACEM\\_REPORT.pdf](http://www.acem.eu/publiq/ACEM_REPORT.pdf)>

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 232s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VENABLES, M. *The Russian invasion*. Manufacturing Engineer [online]. Aug2006, Vol. 85, Issue 4, p8-9, [cit.2010-02-19]. Dostupný z WWW:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=6&sid=a3c83e7d-81d1-45d0-91f9-baf3a1fe9faf%40sessionmgr10>>

*Výroční zpráva za rok2008* [online]. [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=JAWA+Moto+spol.+s+r.+o)>

*World Motorcycle Forecast for 2011 and 2016* [online], Oct2007, [cit.2010-03-12], Dostupný z WWW: <<http://www.prlog.org/10033859-world-motorcycles-forecasts-for-2011-2016.html>>

## Seznam příloh

Příloha A.	Modely JAWA určené pro výběr .....	I
Příloha B.	Registrace nových a ojetých motocyklů dle kubatur/let v ČR .....	II
Příloha C.	Prodeje motocyklů na Ukrajině v letech 2004 - 2005 .....	III

## Příloha A. Modely JAWA určené pro výběr



JAWA 50 Robby



JAWA 50 New Pionýr



JAWA 50 Betka



JAWA 125 Dakar



JAWA 125 Dandy



JAWA 125 Sport



JAWA 125 Travel



JAWA 250 Travel



JAWA 350 Style



JAWA 350 Tramp



JAWA 350 Police

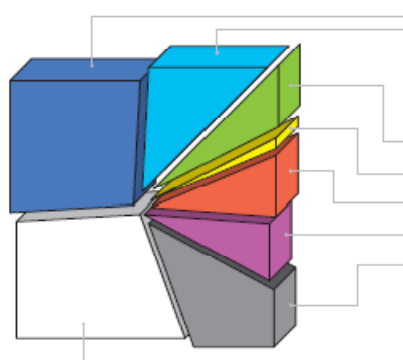
Zdroj: Dostupný z WWW: <<http://www.motoscoot.cz/>> a <<http://www.jawa.eu/>>

## Příloha B. Registrace nových a ojetých motocyklů dle kubatur/let v ČR

**Registrace nových motocyklů podle zdvihového objemu**  
Registration of Brand New Motorcycles by Stroke Capacity

L

2009

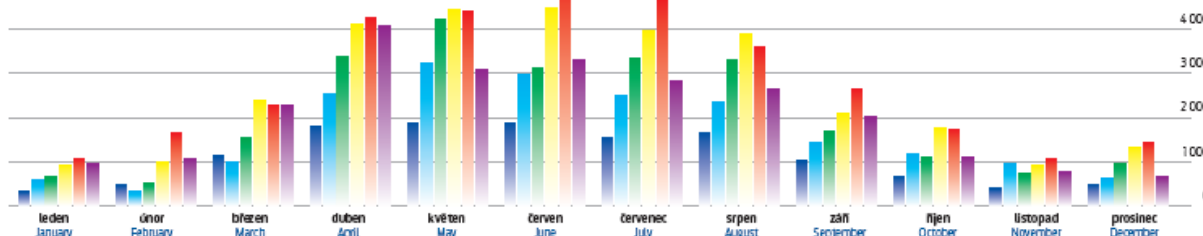


Kategorie Class	Celkem Total		Z toho SDA From this CIA	
	Ks Units	Podíl Share	Ks Units	Podíl Share
■ Do 50 cm³ Up to 50 cm³	5 267	26,68 %	2 419	12,25 %
■ Do 125 cm³ Up to 125 cm³	2 338	11,84 %	1 173	5,94 %
■ Do 350 cm³ Up to 350 cm³	955	4,84 %	589	2,98 %
■ Do 500 cm³ Up to 500 cm³	254	1,29 %	169	0,86 %
■ Do 800 cm³ Up to 800 cm³	1 442	7,30 %	1 392	7,05 %
■ Nad 800 cm³ Over 800 cm³	1 346	6,82 %	1 261	6,39 %
■ Jiné Others	2 302	11,66 %	1 018	5,16 %
□ Nezařazeno Unclassified	5 837	29,57 %	1 962	9,94 %
<b>Celkem Total</b>	<b>19 741</b>	<b>100 %</b>	<b>9 983</b>	<b>50,57 %</b>

**Registrace nových motocyklů v jednotlivých měsících a letech**  
Registration of Brand New Motorcycles by Month and Year

2004–2009

Období Period	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem Total
■ 2004	253	372	892	1 444	1 495	1 502	1 228	1 316	806	521	306	383	10 518
■ 2005	463	262	782	2 010	2 590	2 365	1 979	1 863	1 142	922	750	497	15 625
■ 2006	518	414	1 224	2 696	3 379	2 489	2 682	2 626	1 337	885	594	773	19 617
■ 2007	739	788	1 901	3 276	3 554	3 572	3 157	3 101	1 668	1 400	724	1 067	24 947
■ 2008	860	1 307	1 830	3 406	3 521	4 176	3 760	2 872	2 117	1 388	841	1 144	27 222
■ 2009	746	850	1 815	3 248	2 464	2 645	2 255	2 119	1 597	878	608	516	19 741



**Registrace ojetých motocyklů v jednotlivých měsících a letech**  
Registration of Used Motorcycles by Month and Year

L

2006–2009

Období Period	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem Total
2006	226	312	894	1 901	1 854	1 745	1 559	1 573	1 134	930	548	437	13 113
2007	648	889	2 038	2 800	2 673	2 445	2 266	2 107	1 274	1 146	543	438	19 267
2008	695	1 567	2 079	3 303	3 094	3 019	2 854	2 207	1 630	1 011	705	507	22 671
2009	424	554	1 535	2 858	2 008	1 902	1 660	1 424	1 036	654	448	333	14 836

Zdroj: Výroční zpráva 2009 [online]. Svaz dovozců automobilů [cit 2010-02-09]. Dostupný z WWW: [http://portal.sdacia.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=243&Itemid=182](http://portal.sdacia.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=243&Itemid=182)

## **Příloha C. Prodeje motocyklů na Ukrajině v letech 2004 - 2005**

<b>Značka</b>	<b>Prodeje 2005 ks</b>	<b>Tržní podíl 2005, %</b>	<b>Prodeje 2004</b>	<b>Tržní podíl 2004, %</b>
Minsk	622	30,3%	455	41,7%
Defiant	357	17,4%	34	3,1%
Raketa	257	12,5%	225	20,6%
Yamaha	243	11,8%	108	9,9%
Suzuki	163	7,9%	40	3,7%
Honda	83	4,0%	86	7,9%
Iz	73	3,6%	15	1,4%
Dnepr	71	3,46%	41	3,76%
Qingqi	45	2,20%	1	0,09%
Kawasaki	36	1,76%	31	2,84%
BMW	27	1,32%	26	2,39%
JMSTAR	17	0,83%	0	0,00%
Harley Davidson	10	0,49%	4	0,37%
Hyosung	8	0,39%	0	0,00%
Raketa	7	0,34%	0	0,00%

Zdroj: *Motorcycle Dynamics* [online]. March2006. [cit.2010-04-12]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.autocentre.ua/ac/leisure/moto-market/9104.html>>